



Munich Personal RePEc Archive

Technologies for HR-managers: typology for person's economic behavior, applications and mechanism design

Shiyan, Anatoliy A.

Institute of Management, Vinnitsa National Technical
University (Vinnitsa, Ukraine)

01. May 2011

Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/32427/>
MPRA Paper No. 32427, posted 26. July 2011 / 16:56

Technologies for HR-managers:
Typology for person's economic behavior,
Applications and Mechanism design

Anatoliy A. Shiyan*

Last revised May 1, 2011

Технологии для HR-менеджеров:
Типология для экономического поведения
персонала, Применение, Разработка механизмов

А.А. Шиян

Версия от 1 мая 2011.

* Institute of Management, Vinnitsa National Technical University (Vinnitsa, Ukraine). E-mail: aa_shiyan@mail.ru . Copyright © Anatoliy A. Shiyan. PhD, Senior Lecturer Liliya O. Nikiforova uses the book as Case Study for Course of “Economics of Firm” from 2008 in Institute of Management, Vinnitsa National Technical University (Vinnitsa, Ukraine). All remaining errors are mine.

Annotation

The book is the first complete description of the typology for person's economic behavior (the author – Anatoly A. Shiyan).

The problem on description of personal behavior has a crucial role for the development of mechanisms design for personnel management, because by elaborated technologies the behavior of a person or large groups of people can be predicted.

The material of the book is needed for the design of mechanisms in labor economics, especially for the design of mechanisms for the optimal control on human economical behavior.

The book describes a method of constructing an information space based on the economic characteristics of the interior (the context of behavior). Human behavior is defined as a change in the components of the information space, which is the result of human activity. The man's behavior is formally described as a mathematical operator in the information space. The action of this operator changes the values of the components of information.

It is proved that the smallest number of operators, which needed to describe any economic behavior, consist from 16 types. These types are called “two-components abstract information automata” (2AIA).

The technology for techniques for determine the type is constructed – e.g. the methods for classify the economical behavior of a person to the one and only one type of 2AIA are described.

The mathematical description of the joint economic behavior for group of people is obtained. The mathematical description of a hierarchically organized economic behavior for group of people is obtained.

In the book, the technologies for solving of the major problems for HR are described: the technologies for selection of persons (as types 2AIA) for a given economic behavior, the optimal technology for teaching people (as types 2AIA), and the technologies to manage a person (as type 2AIA). The technologies for optimization of the functioning of firms with using of the typology 2AIA and developed in the book the hierarchical control systems (“Pyramid of Management”) are described.

The many examples for using of the 2AIA-type for optimization of the economic behavior of both the individual and large group of people (the pyramids of management) are described in this book.

The book can be used as a textbook as it contains many examples and tasks for independent decision.

Note: Downloadable document is in Russian.

Keywords: Typology of economic behavior, management of human capital, technology for typing, hierarchical management, firm theory.

JEL classification codes: A20, B41, C90, I20, L21, O15.

Аннотация.

В книге впервые описано построение типологии экономического поведения человека (автор – Анатолий А. Шиян). Задачи такого типа являются ключевыми при разработке механизмов для управления персоналом, так как позволяют предсказать поведение как конкретного человека, так и больших групп людей.

Материал книги необходим при дизайне механизмов в экономике труда, особенно при дизайне механизмов для организации оптимального управления, осуществляемого людьми.

В книге описана методика построения информационного пространства на основе характеристик экономического интерьера (контекста поведения). Поведение человека определено как изменение компонент информационного пространства, которое является результатом деятельности человека. Вследствие этого поведение человека формально рассматривается как математический оператор, действующий в информационном пространстве. Действие этого оператора изменяет значения компонент информации.

Доказано, что наименьшее количество операторов, которые необходимы для описания произвольного экономического поведения, составляет 16 типов. Эти типы называются «двухкомпонентными абстрактными информационными автоматами (2АИА)».

Описана технология для построения методик для определения типа – то есть методик для отнесения поведения конкретного человека к одному и только одному типу 2АИА.

Построено математическое описание совместного экономического поведения групп людей. Построено математическое описание иерархически организованного экономического поведения для групп людей.

В книге построена система технологий для решения основных задач по управлению персоналом: технологии отбора людей (как типов 2АИА) для заданного экономического поведения, оптимальные технологии для обучения людей (как типов 2АИА), технологии для управления конкретным человеком (как типом 2АИА). Описаны также технологии для оптимизации функционирования фирмы с использованием типологии 2АИА и развитых в книге иерархических систем управления («пирамид управления»).

Приведено описание многочисленных примеров применения типологии 2АИА для оптимизации экономического поведения как отдельного человека, так и больших групп людей (пирамид управления).

Книга может использоваться в качестве учебника для первоначального ознакомления с материалом, так как содержит большое количество примеров и заданий для самостоятельного решения.

Ключевые слова: типология экономического поведения, управление человеческим капиталом, технологии типирования, иерархическое управление, управление фирмой.

Краткое содержание.

Предисловие.....	11
Предисловие.....	11
Часть 1. Теория.....	13
Глава 1. Деятельность человека и управленческая деятельность человека	13
Глава 2. Построение информационного пространства для описания деятельности человека.....	36
Глава 3. Построение классификации технологий деятельности с использованием концепции информационного пространства: двухкомпонентные абстрактные информационные автоматы (2АИА) в информационном пространстве.....	54
Глава 4. Совместная управленческая деятельность людей и ее моделирование с помощью 2АИА.....	70
Глава 5. Иерархические структуры управления как иерархические системы, построенные из 2АИА.....	110
Часть 2. Примеры элементов технологий управления персоналом.....	125
Раздел 2.1. Описание управленческой деятельности отдельного человека	125
Глава 6. Классификация целей управления: целевое пространство руководителя как пример информационного пространства.....	125
Глава 7. Технология описания выполнения управленцем заданных функциональных обязанностей (использование типа 2АИА управленца для прогноза результатов его деятельности).....	148
Глава 8. Примеры (обусловленная типом 2АИА специфика управленческой деятельности политиков).....	170
Глава 9. Советы для использования.....	182
Глава 10. Природные ограничения на карьеру управленца и пути их преодоления. Преодолимые и непреодолимые ограничения.....	188
Раздел 2.2. Описание эффективности управленческой деятельности нескольких людей.....	196
Глава 11. Общий подход к решению стандартных задач в управлении персоналом.....	196
Глава 12. Построение мотивационного пространства для управленца на основе 2АИА.....	208
Глава 13. Примеры рассмотрения реальных ситуаций.....	222
Часть 3. Управление конкурентоспособностью фирмы посредством управления развитием персонала.....	255
Глава 14. Нормативные схемы управления: стандартные схемы описания деятельности управленца.....	255
Глава 15. Пример применения общей схемы: прогноз адаптационных свойств фирмы.....	285
Глава 16. Управление обучением персонала: стили обучения как проявление типа 2АИА для управленца.....	295
Глава 17. Методологические и методические основы для построения методик для определения типа 2АИА для человека.....	335
Заключение.....	373

Содержание

Предисловие.....	11
Часть 1. Теория.....	13
Глава 1. Деятельность человека и управленческая деятельность человека	13
1.1. Что такое деятельность человека?.....	13
1.2. Управленческая деятельность человека.....	23
1.3. Что такое менеджмент – качественное описание.....	25
Резюме.....	34
Вопросы.....	34
Задания.....	34
Глава 2. Построение информационного пространства для описания деятельности человека.....	36
2.1. Классификация данных (информации) об объекте и субъекте при моделировании деятельности человека и/или социальной группы.....	36
2.2. Построение информационного пространства как способа описания строения и функционирования иерархических систем, - или как индивидом осуществляется управление.....	41
2.3. Построение информационного пространства для класса описания систем.....	47
2.4. Пример использования информационного пространства в проектировании функций планируемого к выпуску товара.....	48
2.5. Пример применения информационного пространства к описанию управленческой деятельности человека.....	50
Резюме.....	52
Вопросы.....	53
Задания.....	53
Глава 3. Построение классификации технологий деятельности с использованием концепции информационного пространства: двухкомпонентные абстрактные информационные автоматы (2АИА) в информационном пространстве.....	54
3.1. Типология стилей менеджмента.....	54
3.2. Способ определения стиля (типа) менеджмента.....	58
3.3. Блочный метод построения описания управленческой деятельности.....	61
3.4. Пример «блочного» описания типов 2АИА.....	65
Резюме.....	67
Вопросы.....	68
Задания.....	68
Глава 4. Совместная управленческая деятельность людей и ее моделирование с помощью 2АИА.....	70
4.1. Механизм самоорганизации типов 2АИА.....	71
4.2. Самоорганизация типов 2АИА для осуществления оптимального управления в составе структурированной группы.....	76

4.3. Классификация отношений между типами 2АИА (интертипных отношений) и их описание	86
Резюме.....	106
Вопросы.....	107
Задания.....	107
Глава 5. Иерархические структуры управления как иерархические системы, построенные из 2АИА	110
5.1. Механизм формирования иерархических структур для управления (пирамид управления)	110
5.2. Некоторые количественные закономерности	119
Резюме.....	121
Вопросы.....	122
Задания.....	123
Часть 2. Примеры элементов технологий управления персоналом	125
Раздел 2.1. Описание управленческой деятельности отдельного человека	125
Глава 6. Классификация целей управления: целевое пространство руководителя как пример информационного пространства.....	125
6.1. Постановка цели менеджером высшего уровня	127
6.2. Примеры описания целевого пространства при создании фирмы ..	131
6.3. Целевое пространство конкретного человека	139
Резюме.....	146
Вопросы.....	146
Задания.....	146
Глава 7. Технология описания выполнения управленцем заданных функциональных обязанностей (использование типа 2АИА управленца для прогноза результатов его деятельности).....	148
Пример 1. Определение эффективности выполнения функциональных обязанностей для конкретного человека: выявление типов, являющихся оптимальными для деятельности водителя	148
Пример 2. Какой из типов 2АИА является наилучшим бухгалтером? ..	150
Пример 3. Сети Intranet как способ организации управления	151
Пример 4. Сети Internet как способ организации пирамиды управления (особенно - распознавания и отбора координаторов)	152
Пример 5. Типность при подаче информации	153
Пример 6. Знаете ли вы свое «место наименьшего психологического сопротивления»?	154
Пример 7. Не пытайтесь что-либо доказать своему передатчику или суггестирующему передатчику	155
Пример 8. Учет специфики преобразования информации данным типом при построении структуры управления предприятием	156
Пример 9. Какие из типов 2АИА легко разрывают отношения?.....	160
Пример 10. Тип 2АИА, оптимальный для Спикера Парламента: карта функциональных обязанностей	161
Пример 11. Типы 2АИА и их взаимодействие с компьютером: новое направление в программном бизнесе	162

<i>Резюме</i>	166
<i>Вопросы</i>	166
<i>Задания</i>	167
Глава 8. Примеры (обусловленная типом 2АИА специфика управленческой деятельности политиков).....	170
<i>В.В. Путин (В.П. Горбулин)</i>	172
<i>В.В. Жириновский (Н.М. Витренко и ее диадный тип В.Р. Марченко)</i> ..	174
<i>Г. Явлинский</i>	176
<i>А.А. Мороз</i>	178
<i>Инцидент с избиением Лидера «Просвиты», депутата Павла Мовчана в Парламенте Украины</i>	179
<i>Резюме</i>	180
<i>Вопросы</i>	181
<i>Задания</i>	181
Глава 9. Советы для использования.....	182
<i>Обобщающие - детализирующие типы</i>	182
<i>Участвующие – наблюдающие типы</i>	183
<i>Объект-ориентированные и связи-ориентированные типы</i>	183
<i>Разделяющие и отождествляющие типы</i>	183
<i>Отличие нормативной коммуникации</i>	184
<i>Различие в восприятии общества вами и восприятием обществом вас</i>	184
<i>Асимметричные интертипные отношения (самопрограммирование)</i> .	184
<i>Симметричные отношения</i>	185
<i>Общие вопросы информационной и социально-технологической безопасности</i>	185
<i>Мой тип</i>	186
<i>Резюме</i>	186
<i>Вопросы</i>	187
<i>Задания</i>	187
Глава 10. Природные ограничения на карьеру управленца и пути их преодоления. Преодолимые и непреодолимые ограничения.....	188
<i>10.1. Обусловленные типом 2АИА ограничения для менеджера</i>	188
<i>10.2. Пути преодоления природных ограничений</i>	192
<i>10.3. Координаторы</i>	194
<i>Резюме</i>	194
<i>Вопросы</i>	194
<i>Задания</i>	195
Раздел 2.2. Описание эффективности управленческой деятельности нескольких людей.....	196
Глава 11. Общий подход к решению стандартных задач в управлении персоналом.....	196
<i>11.1. Алгебраическое описание отношений между типами 2АИА</i>	196
<i>11.2. Слова из $\{e_i\}$ как цепочки выработки решений (цепочки распространения информации)</i>	200
<i>11.3. Несколько вспомогательных конструкций</i>	203

11.4. Сети из $\{e_i\}$	205
11.5. Приложения развитого математического формализма	205
Резюме	206
Вопросы	206
Задания	207
Глава 12. Построение мотивационного пространства для управленца на основе 2АИА	208
12.1. Общий подход к управлению мотивацией персонала	208
12.2. Технологии формирования корпоративной культуры	212
12.3. Система формирования культуры организации (организационной культуры, корпоративной культуры) на примере страховой фирмы ...	212
12.4. Основанные на концепции 2АИА технологии мотивирования менеджеров	214
12.5. Управление системой обучения как ключевой фактор для обеспечения качества жизни	217
Резюме	219
Вопросы	220
Задания	220
Глава 13. Примеры рассмотрения реальных ситуаций	222
13.1. Роль коммуникантов при психологическом стрессе: самоубийство Пауля Эренфеста	222
13.2. Описание отношений «передатчик-приемник» на примере украинских политиков - Л. Кучма, Д. Табачник и В. Горбулин (и не только)	225
13.3. Особенности общения в семье	226
13.4. Способы убеждения в политике: использование межличностных отношений	227
Симметричные отношения: примеры	228
В. Путин - Л. Кучма	229
В. Путин - В. Жириновский	232
Асимметричные отношения: примеры	233
В. Путин - Г. Явлинский	233
Обсуждение	234
13.5. Методы Паблик Рилейнз и политического менеджмента	235
Технологии использования асимметричных отношений	237
Использование типичных особенностей и симметричных отношений	239
Акции Паблик Рилейнз: теле - и радиодebаты, пресс-конференции, ток-шоу	242
Публичная деятельность (митинги, собрания и т.п.)	244
Выводы	246
13.6. Технологии коммуникаций посредством ГСТК Интернет в режиме совместного творчества (совместной деятельности)	247
Часть 1. «Знакомство» = начало коммуникации	248

<i>Часть 2. Процесс установления и закрепления коммуникаций для нового члена – «неофита». Наличие «ядра» участников коммуникаций предполагается.</i>	248
<i>Часть 3. Процесс интегрирования «неофита» в коммуникативную группу.</i>	248
<i>Часть 4. Технология организации выполнения совместных Проектов членов группы коммуникаций. (Эти технологии ориентированы на применение в уже функционирующей группе.)</i>	249
<i>Классификация задач, которые могут быть решены с использованием описанной выше технологии</i>	251
<i>Резюме.</i>	251
<i>Вопросы.</i>	252
<i>Задания.</i>	252
<i>Часть 3. Управление конкурентоспособностью фирмы посредством управления развитием персонала</i>	255
<i>Глава 14. Нормативные схемы управления: стандартные схемы описания деятельности управленца</i>	255
<i>14.1. Общее описание возможных стандартных ситуаций (интерьеров) при управлении</i>	255
<i>14.2. Я = управляю</i>	258
<i>14.3. Я = управляю подчиненными (я - руководитель)</i>	267
<i>14.4. Я = подчиненный</i>	277
<i>14.5. Я и мои коллеги</i>	279
<i>14.6. Я и общество</i>	282
<i>Резюме.</i>	282
<i>Вопросы.</i>	283
<i>Задания.</i>	283
<i>Глава 15. Пример применения общей схемы: прогноз адаптационных свойств фирмы</i>	285
<i>Отчет об информационно - психологических особенностях реализации управления высшим звеном руководства ЗАТ (закрытого акционерного товарищества)</i>	286
<i>Вступительная часть</i>	286
<i>Общая часть</i>	286
<i>Раздел А. Определение типов 2АИА для конкретных людей</i>	286
<i>Раздел Б. Общая характеристика состояния информационной динамики в ЗАТ</i>	287
<i>Вход информации:</i>	288
<i>Выдача решения:</i>	288
<i>Раздел В. Рекомендации</i>	289
<i>Общие.</i>	290
<i>Частные.</i>	290
<i>Заключительная часть</i>	292
<i>Приложение 1 Типы 2АИА для Акционеров, руководителей и некоторых сотрудников ЗАТ.</i>	293

<i>Резюме</i>	293
<i>Вопросы</i>	294
<i>Задания</i>	294
Глава 16. Управление обучением персонала: стили обучения как проявление типа 2АИА для управленца.....	295
16.1. <i>Применение в обучении. Способ обучения и процедурные блоки</i> ...	297
16.2. <i>Особенности обучения детализирующего типа 2АИА</i>	298
16.3. <i>Особенности обучения обобщающего типа 2АИА</i>	305
16.4. <i>Особенности обучения объект-ориентированного типа 2АИА</i>	313
16.5. <i>Особенности обучения связи-ориентированного типа 2АИА</i>	320
16.6. <i>Описание обучения по нормативным для типа 2АИА технологиям деятельности</i>	327
16.7. <i>Стандартные ситуации при обучении</i>	331
<i>Резюме</i>	332
<i>Вопросы</i>	333
<i>Задания</i>	333
Глава 17. Методологические и методические основы для построения методик для определения типа 2АИА для человека.....	335
17.1. <i>Структурное строение методики</i>	337
17.2. <i>Логические уровни: опускаемся по лесенке сверху вниз. Определения терминов</i>	342
17.3. <i>Вопросы исследовательские и вопросы анкетные</i>	348
17.4. <i>Способ формирования исследовательских вопросов</i>	350
17.5. <i>Примеры исследовательских вопросов</i>	353
17.6. <i>Построение интервью с клиентом с целью определения его типа 2АИА</i>	363
17.7. <i>О проверке (верификации) типа 2АИА для клиента</i>	366
17.8. <i>Описание опыта работы автора книги по проверке типологии 2АИА</i>	368
<i>Резюме</i>	370
<i>Вопросы</i>	371
<i>Задания</i>	371
Заключение.....	373

Предисловие.

*Самым ценным активом любой компании XX века было **производственное оборудование**. Самым ценным активом любой организации XXI века – как коммерческой, так и некоммерческой – станут ее **работники умственного труда и их производительность**.*

Питер Друкер, «Задачи менеджмента в XXI веке».

Человек обладает ресурсом, аналогов которому ранее не было в экономике.

Если «обычный» ресурс – финансовый, материальный, административный и т.п. – обладает способностью *только расходоваться*, то интеллектуальный ресурс, которым распоряжаются работники труда умственного – прежде всего менеджеры – обладает способностью **только возрастать**. При том *возрастать без потерь* – но лишь до тех пор, пока *его носители* трудятся в данной организации, фирме, предприятии.

Таким образом, сегодня главная задача и *главная сфера деятельности* в организации – это управление ее персоналом, и, в первую очередь, **управление работниками умственного труда**: менеджерами, инженерами, и т.п. А также теми, кто *совмещает* труд умственный и труд физический: таких работников становится с каждым годом все больше и больше – продавцы, линейные руководители, и т.п.

Настоящая книга является учебником нового типа. Она ориентирует читателя не на заучивание многочисленных «нужно сделать то-то и то-то...», - она рассказывает *как именно и нужно делать* все то, что «рекомендуется» в современных учебниках и монографиях по менеджменту и по управлению персоналом.

По этой причине мы рекомендуем знакомиться с существующей учебной литературой отечественных и зарубежных авторов параллельно с чтением этой книги. Более того: мы это настоятельно рекомендуем!

Читатель сможет сам оценить преимущества предлагаемых ему технологий, а также самого способа их изложения. Современные учебные пособия чрезвычайно перегружены разными советами и примерами, демонстрирующими самое разное направление действий для решения одной и той же ситуации. Часть из современных учебников даже бравитурит этим, выдвигая такой стиль изложения – эклектическое сочетание описаний советов и рекомендаций разных «школ менеджмента», разных авторов – в качестве своих сильных сторон.

Нам кажется неверным сам такой подход. Мы считаем, что:

- 1) каждый управленец является индивидуальностью,
- 2) каждая ситуация, являясь исключительной, имеет, в то же самое время, также и целый ряд *общих* черт (в строго определенном и заданном смысле этого слова!),

- 3) каждое решение, принимаемое управленцем, есть результат самоорганизации его индивидуально-личностной структуры и специфически отмеченных им черт, характеристик и параметров интерьера – контекста его деятельности.

Вследствие этого, для каждой заданной ситуации вполне возможен целый ряд *разных* решений – и каждое из них будет *верным*. Но следует подчеркнуть: верным оно будет только для *определенного* управленца!

Таким образом, задача, в общем виде стоящая перед управленцем, может быть выражена следующим образом:

- **вначале** преобразовать информацию об окружающем мире к виду, который *важен* для данного конкретного управленца (отбрасывая несущественные *именно для него* детали),
- **затем** проанализировать эту информацию способом, который *наиболее адекватен* именно для него же,
- и, **наконец**, выработать такое решение, которое позволяет достичь *важных именно для него* целей.

Как ни удивительно, но даже для такой – казалось бы, самой простой – постановки задачи ни в одном учебнике читатель не найдет нужных ему рекомендаций. Вместе с тем, эта ситуация, по сути, является *ключевой* как для менеджмента вообще, так и для управления персоналом в частности. Ибо если *невозможно* предсказать поведение управленца – то тем более проблематичным становится управление персоналом – упорядоченной совокупностью управленцев!

Настоящая книга позволяет не только решить поставленную выше задачу – она предлагает достаточно мощный набор технологий для управления этим процессом: начиная от управления деятельностью отдельно взятого управленца и заканчивая управлением иерархически структурированным коллективом.

Автор благодарит И. Килимнюка, Д. Лаврентия, И. Шеренкова, П. Конотопова, И. Александрович и многих других людей, дискуссии с которыми способствовали появлению этой книги. Особую благодарность выражаю Л. Никифоровой, которая внесла много интересных идей о практическом использовании разработанной мной типологии экономической деятельности людей, в также использует материал этой книги в учебном процессе.

Часть 1. Теория.

Первая часть книги посвящена изложению теоретического аппарата, который позволяет описать управленческую деятельность человека. Вследствие этого появляется возможность разработать технологии для осуществления *формализации* описания управленческих систем разного уровня сложности. Изложенный теоретический подход в последующих частях будет применен к широкому кругу задач управления менеджерами.

Материал изложен в форме, доступной для усвоения студентами начальных курсов всех специальностей, и может быть изложен в цикле дисциплин бакалаврского уровня.

Глава 1. Деятельность человека и управленческая деятельность человека

1.1. Что такое деятельность человека?

Прежде всего дадим ряд определений, которые позволят нам описать деятельность человека с точки зрения тех общих закономерностей, которые ей присущи.

Начнем с того, что введем совокупность определений (терминов), которые являются исходными для описания индивидуальной и коллективной деятельности человека безотносительно к той области, где осуществляется эта деятельность. Например, это может быть управленческая деятельность (мы поговорим об это подробнее в следующем параграфе), это может быть индивидуальная деятельность инженера (проектная деятельность), коллективная деятельность с использованием ГСТК Интернет (глобальная сеть телекоммуникаций Интернет – такое ее *полное* название) – например, в виде виртуальной фирмы, и т.п.

Мы будем достаточно широко в этой части использовать результаты, изложенные в монографиях¹, для описания сути и методологического смысла деятельности человека и роли технологий в современном обществе.

Вначале рассмотрены методологические подходы к определению термина «деятельность».

¹ 1) Петров М.К. Язык, знак, культура.-М:Наука,1991.-328с., 2) Шиян А.А. Теоретико-ігровий аналіз раціональної поведінки людини та прийняття рішень в управлінні соціально-економічними системами. Монографія. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. – 404 с., 3) Курносов Ю.В., Конотопов П.Ю. Аналітика: методологія, технологія і організація інформаційно-аналітичної роботи. -М.:РУСАКИ,2004.-512с.

Методологический подход к определению термина «деятельность»

Область применения указанного термина чрезвычайно широка и охватывает практически все сферы социальной и экономической жизни. Как свидетельствует опыт, именно по этой причине четкое определение для подобных терминов в науке зачастую отсутствует. Это значит, что каждый автор дает *свое собственное* определение этим терминам, которое, тем самым, приобретает «зависимость от интерьера» - то есть от того внешнего окружения, в котором происходит деятельность человека.

Напомним те общие закономерности, которые присущи тому слову, которое мы называем «термином» и которые используем в качестве *термина*.

Общая методология строения научного здания всегда подразумевает, что определение данного слова именно как *научного термина* (а только идя по такому пути мы и сможем, в конечном счете, построить достаточно мощную систему технологий управления) осуществляется исключительно только в рамках некоего *интерьера* – контекста интересующей нас области «функционирования» человека. Одновременно тем самым устанавливается также и область применимости термина: она ограничивается, опять-таки, только данным интерьером. Конечно, данное слово употребляется значительно более широко – однако *вне интерьера* оно используется уже не в качестве термина, а в «житейском смысле», в лучшем случае – метафоры для описания и сравнения.

Общий методологический подход к *научному* описанию деятельности человека подразумевает также, что научный термин не может иметь никакого эмоционального наполнения, не может нести никакого этического или эстетического смысла. Научный термин – *нейтрален*: он описывает только факт или событие, но никак ни его оценку «для нас», ни даже цель нашей деятельности! Конечно, *мы сами* вполне можем наполнять этот термин эмоциями и этическим смыслом – например, в процессе осуществления мотивации сотрудника – но если мы решим использовать этот термин в качестве *объективного* фактора, описывающего деятельность человека, нам придется ограничиться именно *нейтральным* его смыслом.

С этой точки зрения термину «деятельность», особенно «не повезло»: сфера его применения настолько широка, он встречается и используется настолько часто, что, вследствие этого, кажется «всем понятными» и «однозначно воспринимаемыми». Наконец, этот термин часто полагается в качестве *опорного* и *основополагающего* при изложении «очевидных постулатов» для многих социальных и экономических дисциплин – например, в менеджменте или экономической теории. Все это привело к тому, что смысловое наполнение этого слова является чрезвычайно размытым, метафорическим, и чрезвычайно неоднозначно воспринимаемым разными людьми.

В результате, мы имеем ситуацию, которую Анри Пуанкаре, выдающийся математик и исследователь научного творчества, отнес к *самой опасной для науки*²: имеется постулат – то есть предположение, принимаемое без достаточных на то оснований – но его наличие даже не осознается! Подчеркнем – при этом даже не осознается *само наличие постулата*: он воспринимается некритически, зачастую в смысле «не может быть иначе» - то есть не осознается, что он являет собой «символ веры», а не научное обоснование! В результате – мы начинаем строить «замок на песке», ибо серия экспериментов по верификации нашего *предположения* – даже и не планируется (мы даже не осознаем, что это – не «вывод», а «предположение»)!

В качестве примера приведем имеющееся в каждом учебнике по экономической теории «общеупотребительное» использование в качестве целевой функции при деятельности человека – *«получение прибыли»*. Это стало настолько «общепринятым», что даже не осознается, что это – не более, чем «модель человека»: то есть то, **что должно быть проверено**, прежде чем допущено к широкому использованию.

Дальнейшее развитие – в таких дисциплинах, как «Исследование операций», «Моделирование в экономике» (названия используются разные – но суть одна: математическое моделирование социально-экономических процессов) – привело к тому, что в качестве «целевой функции» выбирается именно «максимизация прибыли»³.

Однако жизнь расставляет все на свои места. И вот появился «социально-ориентированный маркетинг» - то есть как раз то, что *прямо противоречит* постулату о «получении максимальной прибыли»!

Но: насколько это обстоятельство отражено в дисциплинах, описывающих *функционирование организации* (фирмы)? Наши западные коллеги обратили на эту *парадоксальную* ситуацию внимание в самом конце XX столетия – и появилась серия книг по «теории фирмы».

Однако даже в них не осознается тот факт, что

- **экономическая теория опирается на модель человека.**

И эта модель – она должна быть *проверена*, и должны быть четко очерчены границы для ее применимости, и должны быть описаны классы задач, которые решаются с ее помощью. Это нужно для того, чтобы *практики* могли использовать те знания, которыми снабдили их в вузе.

- Настоящая книга, *дополнительно* к описываемому в оглавлении, снабжает читателя достаточно мощной *моделью человека*, в при-

² На самом деле – для *успеха* любой *деятельности* вообще!

³ В курсах «Математическое программирование» и «Исследование операций» даже не упоминается, что целевые функции могут быть *другими*! Это понятно, так как эти курсы ориентированы на математическое описание тех постулатов, которые заложены в существующие экономические концепции.

менимости которой к описанию реальной жизни и реальным ситуациям читатель может убедиться *даже самостоятельно*.

Все сказанное относится в полной мере и к термину «*деятельность*».

Как определить, что «деятельность» была осуществлена? Наиболее простая «схема эксперимента», диктуемая общей методологией науки, выглядит следующим образом:

- a) выделяем рассматриваемую нами систему,
- b) фиксируем в ней состояния и процессы,
- c) осуществляем «деятельность», и
- d) фиксируем *изменения* в ее состояниях и процессах.

Если такие изменения есть – то был и «акт деятельности».

А если нет – тогда и «деятельности» не было? Нет – ответ тогда гораздо сложнее, и выглядит он следующим образом:

- В рамках нашего подхода к изучению рассматриваемой системы (и, одновременно, в рамках нашего способа сжатия Реального мира к Абстрактной системе!) «*акт деятельности*» не имел места. То есть – мы его *не зафиксировали* с использованием тех средств, которые были в нашем распоряжении.

Последнее обстоятельство особенно наглядно проявляется в случаях промышленного шпионажа (а также широко известно из литературы и кинофильмов: в частности, именно на это и строится интрига детективов и приключений).

Иными словами – в этой (данной) серии экспериментов *акт деятельности* не был зафиксирован: причин для этого может быть много. Например – мы неадекватно построили изучаемую систему, у нас отсутствовала необходимая экспериментальная аппаратура, и т.п. В результате – «деятельность» могла найти свое выражение как раз в том, что мы *отбрасывали* при подготовке, проведении и интерпретации эксперимента. «Выплеснули с водой и ребенка» – как образно говорится в известной поговорке.

Выше на одном примере проиллюстрирован общий методологический подход к введению новых *терминов* (определений) в сферу науки.

Прежде всего – мы должны описать методику сжатия информации от реального мира к нашему абстрактному термину.

При этом мы должны осознавать, что, как правило, существует много *других* способов описания того же самого объекта, явления или события, приводящих к *разным терминам!*

Например: наше Солнце в рамках физики можно описать как «материальную точку», «абсолютно черное тело», «жесткую сферу», «упругий сфероид», «газообразное», «плазменное», «твердое» или «жидкое» тело, и т.п. Более того: температура Солнца составляет и 6 тыс. градусов К, и несколько млн. градусов К, - и это в одно и то же время! Для задач *разных* – и термины, в которых мы описываем Солнце, тоже будут *разными*.

(С «актом деятельности» ситуация та же: достаточно вспомнить хорошо известное по школе высказывание ученика «я же учил...» и его интерпретацию учителем – «но не выучил!».)

Затем – на следующем этапе – происходит установление соответствия введенного нами *нового* термина с набором уже существующих, применяемых для решения указанного класса задач – то есть применяемых для данного интерьера или контекста деятельности. Как правило, это уже поле работы теоретиков, - и зачастую, в результате этого получается «теоретическая часть» (точнее – ее пополнение) данного предмета, концепции, подхода, и т.п. На этом этапе также часто удается выявить математические соотношения между терминами, - путь, за последние 300 лет наиболее полно осуществленный в рамках физики.

Наконец, необходим также и этап последний – это наличие методик, методов и способов для осуществления *возврата* от абстрактного термина к реальному миру. Другими словами – необходимо наличие возможности производить с данным термином его «экспериментальную верификацию». Только после осуществления этой – третьей – стадии методологии ведения нового термина мы и можем говорить о том, что он *объективно существует*.

- А как же выглядит при этом «полный цикл» решения прикладных задач?

Его можно описать следующим образом: 1) сжатие информации о поставленной задаче к некоей *согласованной* системе терминов (такой, границы применимости которых соответствуют данной задаче и которые описывают ее с достаточной (для нас) степенью полноты), 2) теоретическое решение задачи – решение на уровне терминов и выраженное также с их использованием

(как правило – нахождение соответствия между «подходящими» для данной задачи терминами, - если нужно, то использование иерархической (по смысловому наполнению) системы терминов), и 3) описание прогноза поведения изучаемого реального объекта, явления, события, и т.п. (проспективного или ретроспективного) – данного уже в виде, который может быть *экспериментально проверен* (например, выраженного на так называемом «экспериментальном языке»).

Собственно, то, что описано в предыдущем абзаце, вполне может быть использовано в виде *определения* для «деятельности в области науки»:

- *Определение. Научной деятельностью* называется осуществление индивидом (или их совокупностью) всех 3-х описанных выше стадий для введения научного термина (системы терминов), или же – хотя бы *одной* из описанных 3-х *при условии*, что остальные две стадии уже существуют и позволяют составить «полное трех-стадийное описание» данного научного термина (системы терминов).

Чрезвычайно интересно, что, не формулируя этого в явном виде, вся научная деятельность строится как раз по описанному выше «алгоритму». Например, публикация признается научной, если в ней выполнено хотя бы одно условие из трех: *новой* является а) постановка задачи (способ сжатия информации к терминам), б) метод решения (установление соответствия между терминами), и в) интерпретация или описание постановки эксперимента (способ постановки эксперимента или описание его результатов в рамках некоей системы терминов).

Чтобы перейти к рассмотрению деятельности человека – не только научной, но и вообще любой – нежно вначале рассмотреть особенности, характерные для акта деятельности человека вообще.

Всюду в этой книге мы будем рассматривать деятельность человека в *осознанном* и *осознаваемом* им режиме. Иными словами, мы *подразумеваем*, что она строится по следующему способу.

- 1) Человек обладает способностью строить некую Картину Мира (или Модель Мира), выраженную в символах⁴. То есть он обладает способностью к сжатию Реального Мира к определенной упорядоченной системе символов, которые используются им в качестве «терминов» (с той или иной степенью «точности»).
- 2) Человек обладает способностью *решать задачи*, сформулированные им (или другими людьми), выраженные в виде символов *его личной Картины Мира*.
- 3) Человек обладает способностью осуществлять «перевод» между личностной Картиной Мира и Реальным Миром, причем *в обоих направлениях*.
- 4) Человек использует акты деятельности в качестве *системы обратной связи*, позволяющей адаптировать его личностную Картину Мира к Реальному Миру.
- 5) Человек обладает способностью к передаче своей личностной Картины Мира другим людям (хотя бы – способностью к *частичной* передаче): его деятельность служит также и для осуществления этого процесса.

Первые три пункта *подобны* пунктам, описывающим «деятельность научную». Но они не совпадают с последней: в случае деятельности индивидуальная Картина Мира *не обязательно должна быть научной!* Вполне достаточно оказывается, когда она будет иметь «*научные фрагменты*», которые охватывают те направления, в которых человеку нужно иметь *гарантированный результат*.

(Подчеркнем это важное положение: наука используется только в том случае, когда нужно получить результат «*гарантированный*». В прочих случаях (вне интерьера *практической* деятельности *данного* человека) вполне достаточно иметь «хоть какое-то представление» о Мире Реальном. Таким образом, в общем случае личностная Картина Мира человека строится из фрагментов как научных, так и фрагментов иного характера.

В частности, сегодня личностная Картина Мира человека включает также ряд фрагментов, которые можно назвать «технологическими». Их использование также приводит к *прогнозируемому* результату – однако

⁴ Этот аспект аналитической деятельности, заключающийся в необходимости *фиксации* своей собственной Картины Мира, практически совершенно не осознается не только в экономике, но и современной аналитике. В монографии Курносова Ю.В. и Конотопова П.Ю. «Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы» (М.:РУСАКИ,2004.-512с.) описаны элементы технологий работы с Картинами Мира человека, осуществляющего информационно-аналитическую деятельность. В статье Шиян А.А., Взятых В.Ф. Система обучения в государстве и качество жизни индивида в нем // Научная сессия МИФИ-2004. Сборник научных трудов. Том 6, Проблемы образования, Гуманитаристика. М, 2004. - 212 стр. – С. 100-101 описан ряд технологий по применению концепции Картин Мира к управлению обществом.

данный человек не всегда способен контролировать условия, когда *можно применять* эти «технологические действия».)

Деятельность же человека мы рассматриваем в качестве системы адаптационного механизма, подстраивающего систему (Человечество!) под изменчивость внешней среды. Интерьер, для которого характерна именно такое понимание «деятельности» - это, конечно, в первую очередь *управление* и *менеджмент*. Поэтому полученные на этом пути результаты применимы прежде всего именно в этой области.

Наконец, способность к передаче фрагментов личностной Картины Мира другим людям – она, собственно, лежит в основе *практической* деятельности каждого управленца или менеджера: невозможно осуществить скоординированную деятельность *многих* людей, если такая «синхронизация фрагментов личностных Картин Мира» является невозможной.

Теперь, учитывая сказанное выше, дадим определение термина «деятельность человека».

- *Определение. Деятельностью* называется осуществление человеком (или совокупностью людей) таких *изменений* в Реальном Мире, которые могут быть описаны в терминах Картины Мира отдельного человека (того же самого, или даже – другого).

В этом определении мы подчеркиваем то обстоятельство, что результаты деятельности некоторого человека могут ему самому казаться «настолько естественными», что он будет считать, что «на его месте так поступил бы каждый» - тогда как, на самом деле, он будет осуществлять *исключительные*, уникальные действия. Это достаточно типичная ситуация, которая имеет место в сфере менеджмента и бизнеса – когда *некоторые* люди осуществляют деятельность, приводящую к успеху, а у других «не получается», хотя они «делают все точно так же». Подробнее об этом мы поговорим далее в нашей книге.

Подчеркнем также, что данное определение опирается на фиксацию некоего способа описания реальности – то есть на сведение реальной ситуации к описанию в виде определенной *модельной* системы – *модельной* Картины Мира для отдельного человека. Если такое описание осуществлено в рамках некоей определенной совокупности терминов, то тогда можно говорить о возможности научного описания термина «деятельность». Если же такая возможность отсутствует – то тогда такое определение будет являться *ситуативным*. В любом случае, из данного определения следует, что использование слова «деятельность» как научного термина *обязательно требует задания интерьера* (контекста), в котором эта деятельность происходит, также как и *обязательного задания характеристик*, через которые эта деятельность выражается.

Мы много раз уже подчеркивали, что термин «деятельность» должен быть именно *научным*. Зачем нам это нужно? Неужели нельзя описывать деятельность человека, не определяя сам этот термин?

Собственно, именно так и делается во многих учениках и книгах: слово «деятельность» используют в смысле скорее *метафорическом*, нежели точном. Однако, если и мы придадим такое же «расплывчатое» смысловое наполнение этому слову, то нам придется одновременно также и *отказаться* от всякой попытки передать читателю весь свод накопленных нами знаний.

Действительно, в этом смысле мы *не сможем зафиксировать* тот смысл, который вкладываем в слово «деятельность» мы, - и этот смысл может оказаться иным, чем «подразумевает» читатель. Книга при этом превратится в некое подобие «детектива», в котором читатель будет занят разгадыванием той тайны, которую мы излагаем.

Конечно, при *первоначальном* чтении, пока мы будем касаться «общих мест», у читателя будет формироваться растущая уверенность в том, что *он понимает*, что именно мы имеем в виду. Однако, когда речь дойдет до *практических приложений* – только тогда он поймет, что мы, оказываемся, имели в виду «нечто иное», *отличающееся* от того, что имел в виду он сам.

Введенное определение позволяет более детально описать смысл и суть деятельности в конкретных интерьерах – в конкретных сферах жизни и человека, и общества.

Например, в области образования может быть предложена классификация *видов деятельности* по схеме «интерьер деятельности (описание системы, в которой она происходит) + результат деятельности (характеристики системы, которые изменяются)», что позволит *стандартизировать* элементы образовательного процесса. Детальное описание этого направления будет проведено в отдельной главе этой книги.

Введенное выше определение понятия *деятельность* позволяет дать также новое описание понятию *технология*:

- *Определение. Технологией* называется упорядоченная деятельность человека (или совокупности людей).

Например, это может быть *упорядоченная во времени* совокупность отдельных актов деятельности человека или же последовательная передача «процесса обработки» от одной группы людей к другой (что имеет место, например, в самом процессе превращения «ресурса» в «товар» или «услугу»).

Это определение отличается от обычно принятого тем обстоятельством, что в нем отсутствует словосочетание «приводящих к прогнозируемому результату». Однако именно это обстоятельство было введено в определение самого термина *деятельность*, - поэтому его *повторение* в определении термина «технология» представляется излишним.

Чрезвычайно интересно, что на этом пути мы сразу же получаем классификацию технологий, основанную на критерии адекватности описания интерьера для осуществляемых «актов деятельности».

В частности, если все акты деятельности опираются на описание системы и изменяемых характеристик, произведенное в рамках *научной деятельности*, то данная технология может быть отнесена к «научно обусловленным». Это означает, что границы применимости каждого из актов деятельности четко указаны, а способ построения системы и ее изменяемых характеристик также задан и определен (в том числе с указанием блока экспериментальных процедур). Как правило, именно это обстоятельство «подразумевается» сегодня при использовании самого этого термина. Такие технологии можно назвать «технологиями науки».

Однако возможна и иная ситуация: описание системы – то есть интерьера, в котором производится деятельность, не задается в рамках научной деятельности, хотя изменяемые характеристики заданы достаточно четко. Например, это имеет место в искусстве, где, несмотря на наличие сравнительно четко описанной как последовательности, так и процедуры выполнения актов деятельности, описание системы производится в рамках «не-научных». Примеров таких технологий много, - хотя бы так называемая «народная медицина» (знахарство, целительство, тибетская медицина, йога, и т.п.).

Элемент *искусства* в технологиях состоит в том, что они не могут быть однозначно транслируемы – успех в их применении зависит от многих обстоятельств, *не контролируемых* в процессе обучения им. Свое выражение это находит в том, что *границы применимости* таких технологий заданы неоднозначно, расплывчато – то есть в рамках, лежащих на пределах сегодняшней «научной картины мира». В частности, «технологии искусства» поэтому оказываются *неотделимыми* от их творца, а успех в их пользовании определяется факторами, которые лежат вне области характеристик, контролируемых при обучении этим технологиям.

Вместе с тем, эти технологии являются весьма распространенным явлением, и они пронизывают всю социальную и экономическую жизнь и индивида, и общества. К таким «технологиям искусства» принадлежит большая часть технологий в сфере гуманитарной. Как правило, это обстоятельство весьма тщательно маскируется как их создателями, так и их пользователями, - что представляет немалую угрозу большим массам людей: достаточно вспомнить серию «социально-экономических экспериментов», произведенных в странах СНГ на протяжении 1990-х годов! Применяемые технологии опирались именно на такие описания интерьеров деятельности, которые не соответствовали критерию научности (недаром основным аргументом в то время было «все развитые страны так делают!»).

Сфера образования является примером как раз той области, где распространение «технологий искусства» имеет весьма широкое распространение.

Далее в настоящей книге будет достаточно подробно описан также и этот аспект – *связь* технологии с «человеком-носителем».

1.2. Управленческая деятельность человека

Управление отличается от других видов деятельности человека тем, что оно *целенаправленно*.

Конечно, если говорить строго, то человек вообще *любую деятельность* способен совершать только в том случае, когда он видит перед собой определенную цель. Даже в компьютерных играх, в которые молодежь играет столь опрометчиво (ибо они формируют вполне определенные и предсказуемые шаблоны деятельности, снижая тем самым уровень адапционной приспособляемости человека) – даже в них всегда есть *история*, в которую погружена данная игра. И если ее нет в «заставке» - предисловии к игре, то все равно. Эта *цель игры* передается изустно в среде «фанатов». Что же тогда говорить о деятельности человека в области экономики и социальной жизни?!

Дадим несколько определений⁵: это необходимо, ибо в современной экономической литературе имеется уж слишком много *мифов*, связанных с функционированием как фирмы, так и экономики вообще.

Экономика – это механизм для самоорганизации совместной деятельности людей и для координации такой деятельности (то есть – для *управления* ею!). Именно через экономику осуществляются «кольца обратной связи»: как положительной обратной связи, так и отрицательной обратной связи между людьми, которые свидетельствуют о достижении или же о не достижении ими поставленной цели.

Менеджмент – это управление такими внешними и внутренними условиями, включая изменение самого объекта/субъекта управления (чаще всего – человека), которые влияют на самоорганизацию совместной деятельности людей. Часто это выражается в изменении внутренней и внешней среды фирмы, включая изменение и самих людей: например, их мотивирование.

В настоящей книге мы будем рассматривать ту сферу управления внутренними и внешними условиями, которая связана с управлением как отдельным человеком, так и группами людей (как структурированными, так и неструктурированными). Вопросы, связанные с другими задачами – технологическими, экономическими, и т.п. – мы не рассматриваем.

Для дальнейшего важным является определение того, что именно будет пониматься под *целью*, которую ставит перед собой менеджер. Этот вопрос в современных руководствах не освещается вообще: считается, что «каждый и так хорошо знает, что собой представляет *целеобразование*».

⁵ Данные определения предложены автором книги в 2002 году.

Однако все не так просто! Посему – приведем соответствующее определение:

Цель выражается (описывается) в терминах *более высокого уровня иерархии*, чем тот, который используется для ее достижения. Иными словами, для менеджера *цель* – это когда задачи своей фирмы (своего отдела, заданного Проекта и т.п.) рассматриваются в контексте (интерьере) деятельности многих «подобных» фирм. Если рассматривать иерархические уровни управления (об этом мы поговорим выше), то *цель для управленца-менеджера* – это *задание для его фирмы, поставленное управленцем более высокого уровня иерархии*.

(Более подробно об уровнях иерархии, информационном пространстве, компонентах информации и базисе информационного пространства – все эти темы будут подробно освещены в отдельной главе.)

Это не просто осознать: зачастую кажется, что цель ты можешь «легко поставить сам». Однако не следует забывать, что ты – человек – существуешь не «сам по себе», а *встроенным*, интегрированным в некую социальную среду: по этой причине ты *должен подчиняться* *характерным для этой среды законам*. Ну а если нет? Что ж, можно и так: однако при этом *управление может и не быть эффективным, а достижение поставленной цели – не гарантировано*.

Что ж: мы получили также совершенно неожиданный на первый взгляд результат: оказывается, что существуют *критерии достижимых для менеджера целей!* И определяются они – закономерностями управления в иерархически организованных социальных системах (в пирамидах управления). Об этом мы еще поговорим позже: теперь же просто *запомним* эту важную для всей жизни менеджера как человека мысль!

В своей книге «*Практика менеджмента*» Питер Друкер так описывает процесс целеполагания, осуществляемый менеджером: «*По определению менеджер отвечает за вклад своего подразделения в результаты деятельности вышестоящего подразделения и предприятия в целом. Таким образом, его деятельность направлена снизу вверх, а не наоборот. Это означает, что цели деятельности каждого менеджера должны определяться его вкладом в результаты деятельности вышестоящего подразделения*» (цитировано по изданию М:Вильямс,2001.–С. 131). Мы распространили этот подход на менеджеров *высшего* уровня (и, тем самым, на любого управленца вообще!), подчеркивая тем самым, что их цели – лежат, собственно, *вне* руководимого ими предприятия.

Интересно, что мы также получили мощный механизм для управления процессом целеполагания подчиненными: этот процесс должен управляться путем «приобщения» подчиненных менеджеров к результатам деятельности вышестоящего для них подразделения. Они должны отдавать получить адекватное представление о задачах более высокого уровня организации, чем те, на которых они работают.

Собственно, именно отсюда «растут корни» такого известного сегодня понятия, как «корпоративная культура» «делегирование полномочий»: технологии ее формирования, по сути, кратко описаны выше!

Наконец, нам еще осталось дать определение термина «бизнес» для того, чтобы описать тот интерьер, тот контекст, в котором происходит управленческая деятельность человека. Вот это определение.

Бизнес – это способ верификации, апробации и тестирования социальных моделей, построенных на основе имеющейся у индивида Картины мира. Собственно, это и есть *смысл бизнеса*. Человечество не придумало пока что никакого другого способа для того, чтобы *проверить* соответствие существующей у индивида модели социальных явлений, сущностей, событий, эффектов и процессов, - нежели *механизм бизнеса*. А фирма – это не более чем *инструмент для осуществления бизнес-деятельности*, то есть «то, чем делают бизнес».

1.3. Что такое менеджмент – качественное описание

Начнем с самого начала, - а именно с того, что определимся, что же собой, собственно, представляет менеджмент и что собой представляет деятельность менеджера *сегодня*.

Менеджмент – это как Змей Горыныч из русских сказок: он имеет *три* головы-функции, которые растут из одного тела.

Первая голова-функция – это *управление бизнесом*.

Что здесь понимается под бизнесом? Да, собственно, именно то, что и значит это слово в английском языке – «дело». А *дело* должно быть сделано так, чтобы его *цель* была достигнута. Что является *сегодня* целью в современном менеджменте? Еще лет 10-20 назад можно было бы назвать только одну цель – «экономическую эффективность», чаще всего понимаемую как получение максимальной прибыли. Сегодня в качестве цели менеджмента – цели управления бизнесом – может быть выделено огромное количество совершенно разных (зачастую даже – противоположных!) видов результатов. Например, бурное развитие *неприбыльных* организаций привнесло и новые цели в бизнес – удовлетворение *социальных потребностей* определенных кругов населения, повышение качества жизни отдельных людей, и т.п. Сегодня в качестве *главной* цели своего бизнеса многие менеджеры открыто объявляют *удовлетворение жизнью*, когда работа приносит радость, и остается вполне достаточно времени на семью и на хобби.

Для украинских или российских менеджеров, вечно-хронически усталых, измотанных бесконечной «гонкой», постоянными стрессами, отсутствием ясности и четкости – для многих из них даже не хватает времени задуматься о цели своего бизнеса. Они вертятся «как белка в колесе», теряя

ощущение жизни, вкус к жизни, - и теряя ощущение времени. Иногда, когда они оглядываются назад, на прожитые несколько лет – их охватывает такая тоска, такая безысходность, что они стремятся побыстрее «забыться». «Забыться» привычным для россиян способом – водка и кутеж. И пошли гулять по Европе (денежки-то есть!) легенды о «новых русских»... Все это не приносит нашей школе менеджмента ни славы, ни желания подражать: наоборот, *наша* школа менеджмента отождествляется в глазах «развитого мира» с криминалом, опасностью, - и, в конечном счете, с *не-развитостью*.

А дело-то обстоит просто: менеджеру необходимо *понять самого себя!* В мире развитом это давно поняли – и практически каждый менеджер имеет «своего» психоаналитика. Но шла Европа к этому – долгие десятилетия, которые стоили страданий (а порой – и жизни!) многим тысячам менеджеров.

Неужели и наши менеджеры должны пройти через многие годы страданий, пока смогут обрести понимание себя и своей цели в бизнесе и в жизни?! Неужели же придется ждать долгие годы, пока в технологии организации жизни личности, характерные для современного развитого мира, буду адаптированы к нашей действительности, культуре, образу жизни?! Да и можно ли будет произвести такую адаптацию? И кто это будет делать?

Мы предлагаем читателю иной вариант. Не нужно *заимствовать* чужое, принадлежащее чуждой для россиянина культуре, образу мышления и образу жизни! В этой книге изложены методики, пользуясь которыми менеджер – особенно тот, который уже имеет опыт работы (благодаря которому он сможет сравнивать свои действия «по теории» с теми, которые он сделал ранее «по наитию»!) – сможет *самостоятельно* разработать *ориентированный именно на него как на личность* способ управления своей жизнью. Пользуясь методиками этой книги, менеджер сможет понять себя – а, следовательно, и определить те цели, выделить те способы управления бизнесом, которые подходят именно ему.

Не нужно думать, что путь будет легким и приятным!

• *Путь к самому себе – это всегда трудно, требует времени и обдумывания.*

А, иногда – это будет даже и неприятно: увидеть себя со стороны, понимая ранее скрытые даже от себя самого свои побудительные мотивы... Однако все это нужно пережить, через все это нужно будет пройти – и лишь тогда может прийти понимание и ясность.

Вторая голова нашего Змея Горыныча, вторая функция менеджмента – это *управление менеджерами*.

Менеджер, находящийся в твоём подчинении – это *личность*. Менеджер просто не может быть «рядовым исполнителем» - иначе он никому не нужен, иначе его деятельность будет просто неэффективной! Значит, под-

чиненного нужно рассматривать как личность – со всеми ее личными целями, предпочтениями, способом жизни, стилем выполнения работы...

О! Это уже напоминает то, что вы уже проделали, когда «искали себя»?! Но теперь – это уже нужно *делать для других*. Но если это удастся сделать – в вашем распоряжении окажутся люди, которых вы понимаете, которых вы знаете, которыми вы можете *реально* (а не только в своем воображении!) управлять.

Вы сможете делегировать конкретному своему подчиненному только те полномочия, которые он способен – в силу своих личностных (индивидуальных) качеств, целей, культуры, способа мышления и жизни – выполнить наиболее эффективным образом. И при всем этом – вы будете знать, что – по крайней мере в рамках *интересующего вас* вопроса – его цели полностью совпадают с вашими.

Идеальная картина, прямо-таки рай на земле! Однако как хочется *уже сегодня* пожить в таких условиях! И это вполне можно сделать сейчас, - конечно, для этого придется потрудиться. Однако «стоит ли овчинка выделки» решать вам; а возможность для осуществления этого даст вам эта книга.

Последняя, третья голова-функция – это *управление работниками и работой*.

Здесь уже для вас не важна индивидуальность человека – для вас важно знать только основные типные черты человека, а также знать, соответствует ли данный человек тем функциональным обязанностям, которые ему придется выполнять.

Это самая простая задача – но, однако, даже она до недавнего времени не была решена! Только в рамках изложенного в этой книге подхода удалось получить *полное о формализованное* решение этой задачи. Сегодня в мире нет никакого иного подхода, который мог бы снабдить менеджера такими технологиями, которые он сам смог бы применять в своей работе.

Собственно, нахождение соответствия «специфические черты личности – заданные функциональные обязанности» – это и есть как раз то, с чего начинается вообще всякое рассмотрение человека! Таким образом, в реальном применении излагаемых в книге материала восхождение идет в порядке, который является «обратным» тому, который мы изложили выше: от более простых задач (управление работником, управление подчиненным) к наиболее сложной – управление собой самим.

Поговорим о самом интересном для читателя - *о нем самом!* Нашему читателю будет интересно двигаться в направлении прямо противоположном описанному выше на примере голов Змея Горыныча.

В начале – проверить полученные знания на других, то есть для *самого простого* случая: для установления соответствия функциональных обязанностей и типных особенностей конкретного работника. Это позволит нашему читателю получить необходимые для дальнейшего навыки, своего

рода «набить руку» в применении описанных технологий. Конечно, первые шаги в этом направлении будут казаться очень тяжелыми, - но в результате этой работы читатель обретет навыки определения типа конкретного человека, а также научится формулировать свои собственные управленческие решения *уже сразу* в виде, учитывающем тип (стиль менеджмента) их исполнителя.

Затем, после обретения определенного *первоначального* опыта в применении описанного в книге, можно приступать к решению более сложных задач: задач управления менеджерами. Зная стиль менеджмента конкретного менеджера – одновременно знаешь и индивидуальную для него картину мира. А, значит – и его мотивацию, систему «самооправданий», систему его желаний и даже словесных форм, в которых он выражает свои цели! Кроме того – появляется возможность выстраивать «эффективные цепочки управления», подбирая в них менеджеров в соответствии с их стилем менеджмента. Наконец, создается также база данных относительно тех задач, которые могут наиболее эффективно решать конкретные менеджеры – в силу своих типичных особенностей.

А вот только теперь – только теперь, когда уже набран огромный опыт *управления другими* и исчезли все сомнения в том, что «методики и технологии *работают*», - вот только теперь и самое время применить изученное к себе самому. Это не так легко – «пробиться» к вещам объективным, сквозь всю эту массу самооправданий, оговорок, мнимых «важностей», которые, как броня, *защищают* человека от него самого. Вот теперь можно, как в зеркало, всмотреться в свой портрет – тот, которые вы уже способны составить сами для себя. Теперь, наконец, можно заняться и «управлением собой» - своей жизнью, выделяя главное *для вас*, и притом как раз то, что и есть *главное для вас лично*, а не то, что главное для других – тех, которые учат вас с телеэкрана, при консалтинге, со страниц книг.

Вы имеете шанс обрести себя – так приступайте к этому! Ранее это все приходило *с годами опыта* – теперь это может прийти к вам еще в период вашей молодости! «Если бы юность умела, если бы старость *могла*» – изучив материал этой книги, набравшись опыта в результате применения описанных методик и технологий – вы *сможете* уже в «юном возрасте».

Сегодня бизнес и менеджмент – это *дело молодых*. Так получите же возможность уже в молодом возрасте учесть опыт поколений!

Важность кадрового потенциала для достижения цели на предприятии.

Однако вернемся к менеджменту.

Вспоминается анекдот.

«- *Что будет, если взять все заводы Швеции – да и переместить их, например, в Зимбабве?*

– *А ничего не будет: шведы построят себе новые и опять будут жить лучше всех, а в Зимбабве заводы травой и бананами зарастут, и они опять станут есть просить».*

Эта ситуация не так уж и далека от истины! У кого была *лучшая в мире* система образования в области *техники*? Конечно же – она была в СССР: это подтвердят все специалисты, в том числе и зарубежные! Так почему же мы технологии покупаем у других?!

Вопрос, как говорится, риторический. Вопрос риторический? А если задать его – *всерьез*? Каков будет ответ? Перефразируем: где именно, на какой стадии *мы проигрываем*?

Ответ будет звучать так: *на стадии менеджмента!* У нас и в России (да и в странах бывшего СССР) – *неэффективный менеджмент!* Мы крайне неэффективно используем своих сотрудников – то есть крайне неэффективно используем имеющийся у нас в наличии кадровый потенциал.

Это понимают практически все молодые менеджеры – точно также, как они понимают и то, что слепое следование иностранным учебникам и монографиям «по менеджменту и маркетингу» может в наших условиях привести только к краху предприятия!

«*Я уже год выдавливаю из себя Котлера по каплям*» – сказал мне один молодой и успешный московский топ-менеджер! (Филипп Котлер – это автор известного учебника «Маркетинг менеджмент», выдержавшего с десяток изданий во всем мире и являющегося «главным» для получения степени магистра в менеджменте.) Точно такие же слова могут сказать другие менеджеры о многих иных зарубежных книгах, наполняющих русский книжный рынок: зарубежные рекомендации *должны быть* осмыслены для наших собственных реалий, для нашей собственной жизни. Интересно, что сам Ф. Котлер прекрасно отдает в себе этом отчет – о чем и заявил в одном из интервью в 2003 году..

Так как же эффективно распорядиться тем, что дано тебе судьбой – имеющимся кадровым потенциалом? Об этом и написано в этой книге. Здесь изложены новые технологии и методики для достижения эффективного управления, - и притом часто такое управления получается *оптимальным* – то есть таким, «улучшить» которое простое невозможно.

Понимание себя, своего стиля менеджмента – залог личного успеха.

Каждый из нас строит свою собственную жизнь. Чем мы руководствуемся при этом? Книгами, мнением авторитетов, кинофильмами, мнением друзей... А как же наше собственное мнение? Но ведь чтобы его составить, требуется много времени и личного опыта, - как раз того, чего у нас *пока нет*. Вот если бы старшее поколение сумело бы таким образом передать мне накопленный опыт, чтобы это было «под меня» – так, вероятно, думал каждый из нас много раз. Особенно тогда, когда ошибался!

Материал этой книги поможет читателю сформировать своего рода «переводчик», благодаря которому он сам сможет *преобразовать* информацию в такой вид, который как раз и нужен, который как раз и понятен

ему! Читатель сможет сам *произвести обобщение* опыта старшего поколения, выделяя при этом как раз то, что *именно ему* крайне необходимо!

Специфика работы менеджера в современных условиях: формализация описания.

Начнем с описания *управленческой* деятельности менеджера. Об этом уже было написано выше – теперь же перейдем на более сухой, но, вместе с тем, и более «технологический» тон разговора.

Итак, тремя главными (и единственными!) функциями менеджера (и менеджмента вообще) являются:

- (а) Управление бизнесом.
- (б) Управление менеджерами.
- (с) Управление «работниками и работой» – то есть организацией *производительной работы других*.

Эти три функции менеджмента были выделены Питером Друкером в начале 1950-х, когда он издал серию книг, из которых, собственно, и начался «менеджмент как учебная дисциплина», а сама деятельность менеджера достаточно быстро оказалась оформленной как отдельная и самостоятельная профессия. Мы настоятельно рекомендуем прочитать книгу П. Друкера «*Практика менеджмента*» (например, издание М, Вильямс, 2001.-398с): в ней описано чрезвычайно много важных именно для *высшего менеджмента* вещей. Причем описание произведено на «языке для своих», без излишнего наставительного тона. Это размышления менеджера высокого уровня, адресованные «таким же», как он сам.

Последующие книги по менеджменту других авторов – они «научнообразны» по форме, однако не содержат ничего, кроме как пересказа этой книги, да еще кучи примеров. Примеров, которые могут только вызвать у читателя чувство *недоумения* насчет того, а что же, собственно есть менеджмент.

Также несомненный интерес представляет книга Питера Друкера «*Задачи менеджмента в XXI веке*» (М: Вильямс, 2001.-272с.) – в ней он высказывает свое видение жизни высшего менеджера. А вот сами технологии для организации своей жизни – они описаны ниже.

Вероятно, интересно будет читать настоящую книгу и книгу Путире Друкера «*Практика менеджмента*» – в ***параллельном*** режиме: у Друкера описаны ***постановки задач*** (которые в сегодняшних учебниках и монографиях по менеджменту развернуты столь широко, что уже потерялось общее представление и менеджменте в целом), тогда так ***в этой книге – методики и технологии их решения.***

Конечно, далеко не каждый человек, занимающийся менеджментом, *сразу же* приступает к выполнению всех этих трех функций. Это еще нужно заслужить, до этого еще нужно «дорости».

Управление бизнесом.

Как правило, «высшие» уровни менеджеров сосредотачиваются на управлении бизнесом – понимая под этим определение направлений развития организации в целом, как единичной и отдельной структуры, выделяя *главные* цели, которые необходимо решать «всем вместе» и определяя ресурсы, которые для этого нужно истратить.

Люди, реально «делающие» управление бизнесом, как правило, понимают, что эта деятельность – это не более чем *средство* для достижения *их собственных* целей, не более чем *способ осуществления* их собственных планов. Правда, им достаточно трудно подчас определить, в чем же заключаются их цели, а потом еще и как соотносить эти цели и желания с целями и желаниями других людей (стоящих на высших уровнях иерархии в управлении). Самое трудное – это *научиться* этому. Некоторые технологии такой деятельности – от осознания самого себя и до осуществления координации своей деятельности с другими этот круг читателей найдет в настоящей книге.

Высший уровень – это как раз то, до чего каждый менеджер стремится «дорости», это – «венеч карьеры»! Заветное место работы – «Совет директоров» (Совет акционеров, генеральный директорат и т.п.): для менеджера это – как «маршальский жезл» для солдата. И далеко – но *вполне доступно*. Конечно, - если удастся «поймать шанс», который предоставляется ой как редко (а, может быть, его даже и не будет – но, все равно, нужно ждать и надеяться)... Как в самом начале карьеры молодым менеджерам кажется, что «там, наверху», все так просто, что уж там-то они бы развернулись... Собственно, для менеджера – это не «бесплодные мечты» – это для него «деловая игра», в ходе которой он «примеряет» себя к месту, и место – «под себя».

С точки зрения молодого менеджера – управление бизнесом – это *мечта*, к которой он стремится и которую он хочет сделать явью. Для этой категории читателей материал данной книги поможет наметить свой собственный, индивидуальный, исключительный – «путь наверх». Включая и ответ на вопрос: а так ли он и нужен ему, это путь?!

С точки зрения топ-менеджера (того, кто управляет менеджерами – мы еще о них поговорим ниже) – управление бизнесом это весьма трудная *работа*. Однако эта работа ему *уже по плечу* – таково мнение этой категории менеджеров. Они «уже готовы» взять на себя это бремя, - да вот только «засилье стариков» мешает... Тут, на этом этапе, часть из топ-менеджеров *созревает* к осознанию того, что они *могут и сами* открыть фирму, и заняться управлением бизнеса уже «на практике». Не все топ-менеджеры понимают это: многие продолжают «тянуть ляжку», интригуя, ругаясь, доводя себя до изнеможения или до больницы – но *не уходя* из фирмы!

Для этой категории людей – топ-менеджеров – самое важное – это *принять решение* относительно самих себя. Но это как раз та тема, которая

полностью упущена в большинстве учебников по менеджменту! Она развивается в книгах философского содержания – но со всеми «оговорками», которые делают все их рекомендации полностью бессмысленными! Вместе с тем, топ-менеджеры уже имеют огромный навык в освоении новых управленческих технологий, - и эта книга им и предлагает как раз такую технологию: технологию управления собой. Делать *свою собственную карьеру* – но делать ее «под себя»!

Управление менеджерами.

«Как это просто!» - часто восклицает убежденный сединами член Совета директоров (тот, кто *управляет бизнесом!*). Он забывает, что с того времени, как он учился – с того времени изменился не только мир. Изменилась сама *технология управления*. значит, нужно опять думать и думать: существует множество способов, как *саботировать* дело, - и всего один, как сделать его наилучшим образом! Когда мы говорим о том, что существует только один «наиболее эффективный» способ для выполнения дела, мы *подразумеваем*, что все это имеет место для *совокупности конкретных людей*, - как раз тех, которыми мы и располагаем.

Если в нашем распоряжении окажется *другой* набор людей в качестве исполнителей наших планов – нам придется разрабатывать *новые* «наиболее эффективные» технологии для достижения нашей цели. Учесть *индивидуальность исполнителей* – в этом и состоит «высший пилотаж» при управлении. Вот как раз технологиям, в рамках которых и появляется возможность – и появляется *впервые* в практике мирового менеджмента – вот как раз таким технологиям и посвящена эта книга. Как перевести управление менеджерами на язык *технологии*, которая способна учесть их индивидуальные управленческие возможности, ресурсы и ограничения – для этого читателю придется усвоить новый теоретический «язык». Однако чего же еще ожидать?! Только воспользовавшись какими-то определенными терминами и можно *сжать* информацию о *разных* людях к некоторому количеству *разных форм описания*. Ведь какой смысл в высказывании «Все люди – индивидуальны» - если при этом *действительно* придется каждого человека рассматривать «как исключительность»?!

Управление работниками и работой.

Кто являются «работниками» для члена Совета директоров? Топ-менеджеры. А работой? Их управленческая деятельность. «Выдрессировать» топ-менеджеров – такова первая реакция нового директора! Однако вскоре он начинает понимать, что *без творчества* – дело сделано не будет: бизнес «застывшим» не бывает! Значит, «творчество» нужно разрешить! Но как же *описать пределы*, описать границы для проявлений «свободного творчества» топ-менеджеров?!

А у топ-менеджеров задача аналогична: только уже перереформулированная для «рядовых» менеджеров.

А эти самые «рядовые» – они тоже решают совершенно такую же задачу – как им управлять *конкретными людьми*, которые делают заданную ими работу! Ведь «японская система качества» – один из последних писков моды – требует именно «творчества» снизу доверху!

Итак: как совместить «творчество» и «ограничения на оные» - и все это для одного и того же человека?! Об этом будет рассказано в книге.

Ох уж эта «японская система качества»! Сколько о ней разговоров, сколь много она дает! Ай да японцы, какие молодцы, - придумали же такое!

Когда я слышу это, я начинаю «звереть»... Изобретательство и рационализаторство – мое поколение, поколение 1970-х, слышало это в детства, еще от родителей. Это и есть как раз то, что позволило нашей стране достигать высоких результатов при столь низком развитии технологии и при столь несовершенной системе управления. Изобретательство и рационализаторство – это и есть тот конь, который – в одиночку – тянул развитие технологий, обеспечивая их смену «на местах»: на заводах и фабриках, построенных часто еще «при царе Горохе», в ремонтных цехах, разбросанных по всей стране... Теперь поколение «изобретателей и рационализаторов» частично повымерло, частично стоит на базарах, частично ушло в «мелкие ремесленники» - заводы-то стоят. А новому поколению украинских и российских менеджеров говорят о «японской модели качества», учат применять ИСО 9000, - учат этому *как иностранному*. Не пора ли называть вещи своими именами? Для нашей страны, для наших менеджеров – не пора ли *найти* еще живых управленцев, чтобы те порассказали им о «старых» методах поощрения изобретателей и рационализаторов?! Сегодня наших менеджеров учат, что, мол, «нужна система *нематериальных* поощрений работников» – учат как *открытию*, сделанному за океаном. Но ведь все это – и изобретательство, и рационализаторство, и «нематериальные формы поощрения» – все это *часть нашей культуры!* Это у нас *всех - уже есть!* Чего нам нужно – так это узнать о системе *материального* поощрения. Но это-то как раз узнается быстро. Российские менеджеры это уже поняли, уже применяют. Как двигаться дальше? А *вспомнить былое* – и начать его применять. Снова! Пусть учатся у нас – мы этот самый «японский опыт» применяем лет на 30 дольше, чем японцы.

Боятся многие менеджеры прослыть «ретроградами», боятся «применять старое». Это присуще примерно половине людей – для них *наиважнейшим* является «мнение всех», мнение окружающих. Зная, что это есть – в ряже ситуаций, конечно, - его «ахиллесова пята», менеджер сможет ощутить себя *более свободным* в выборе: это также вклад в *практику менеджмента* со стороны этой книги.

Резюме.

Для того, чтобы имелась возможность говорить «об одном и том же», необходимо вначале дать ряд определений. Они нужны для, своего рода, «синхронизации» мыслей коммуникантов, - чтобы в ходе общения одни и те же слова воспринимались ими *одинаковым образом*. Только в таких условия можно осуществить *передачу знаний* от одного человека к другому.

При описании деятельности человека вводится понятие о Картине Мира, которой обладает данный человек. Это позволяет дать определение понятию-термину «деятельность человека», и описать тот круг задач, где такое определение является применимым. В частности, это определение применимо в контексте осуществления управленческой деятельности человеком и группами людей.

Проанализирован широкий круг вопросов, связанных с использованием термина «деятельность» в современной и классической экономике.

Дана совокупность определений, раскрывающих смысл экономики, менеджмента, цели социальной и/или экономической деятельности человека, а также бизнеса.

Описаны функции менеджмента: управление бизнесом, управлением менеджерами и управление работниками и работой.

Вопросы.

- 1) Что такое *интерьер* или *контекст* деятельности человека?
- 2) Какие предположения Анри Пуанкаре отнес к «самым опасным» для науки? Почему?
- 3) Опишите простейшую «схему эксперимента» по определению наличия акта деятельности человека.
- 4) Опишите процедуру анализа Реальности с использованием личностной Картины Мира человека.
- 5) Перечислите предположения, которые положены в основу рассмотрения *осознанной деятельности* человека.
- 6) Дайте определение термина «деятельность человека».
- 7) Приведите определение терминов «экономика», «менеджмент», «цель» и «бизнес».
- 8) В чем заключаются функции менеджмента?

Задания.

- 1) Приведите несколько примеров описания интерьера (контекста) деятельности человека. Выделите из них те, в которых человек осуществляет управление. Всегда ли человек в процессе деятельности осуществляет управление?
- 2) Возьмите *любой* учебник по дисциплине «Микроэкономика». Выпишите на отдельном листе те *предположения*, которые заложены в эту дис-

циплину. Отражено ли в этом учебнике, что это – *именно предположения*? Если нет – то, как вы думаете, по какой причине?

- 3) Рассмотрите характеристику «социально-ориентированного маркетинга» из курса «Маркетинг». Сравните ее с теми предположениями, которые заложены в основу курса «Микроэкономика». Как вы считаете, имеется ли здесь противоречие на уровне *предположений о природе человека* – то есть на уровне *используемой* в этих дисциплинах «модели человека»?
- 4) Приведите несколько примеров, которые свидетельствуют о том, что человек может *осуществлять деятельность*, сам рассматривая это как «отсутствие деятельности» (то есть как когда человек считает, что он бездействовал). Как эта ситуация отражена в *действующем законодательстве*?
- 5) Почему для человека *недостаточно* только *научной* Картины Мира? По каким причинам он *должен дополнять* ее «ненаучной» частью? Как изменяется соотношение между «научной» и «не научной» частями личностной Картины Мира у человека на протяжении исторического развития цивилизации? Ответ аргументируйте. (*Ответ не так прост, как может показаться на первый взгляд!*)
- 6) Проанализируйте предположения, положенные в основу *осознанной деятельности* человека. Можно ли дополнить эти предположения, - или же некоторые из них являются лишними? Аргументируйте.
- 7) Проанализируйте определение термина «деятельность человека». Как вы считаете, можно ли дать такое определение деятельности человека, которое *не требовало бы* обращения к «личностной Картине Мира» данного человека? То есть такое, которое *не зависело бы* от интерьера, в котором происходит его деятельность?
- 8) Проанализируйте описанное в главе соотношение между «наукой» и «искусством». Согласны ли вы с ним? Аргументируйте свою точку зрения, приведите примеры. Как вы считаете, может ли управленческая деятельность быть полностью сведена к науке? А – а искусству?
- 9) Проанализируйте определения терминов «экономика», «менеджмент», «цель» и «бизнес». Рассмотрите определения этих же терминов, которые даны (в явном и/или неявном виде) в курсах «Политическая экономика», «Макроэкономика», «Микроэкономика», «Менеджмент», «Маркетинг» и других, и сравните их как между собой, так и с приведенными в настоящей книге.
- 10) Напишите перечень вопросов, которые для Вас лично являются самыми важными для успешной работы в области экономики. Ранжируйте их по уровню важности для Вас лично. Какие из этих вопросов связаны с описанными в параграфе 1.3? Опишите способы использования Вами тех сведений, которые обозначены в параграфе 1.3 для решения поставленных Вами задач. Опишите, что именно Вы хотите получить в качестве «ответа» от книги. (Это поможет Вам оценить изложенный в книге материал.)

Глава 2. Построение информационного пространства для описания деятельности человека

Как мы знаем, главная функция менеджера – это *принимать решения*. Но что нужно для того, чтобы принимать решение? Как минимум, для этого нужна *информация*. А это еще что такое? Так и хочется записать, так и хочется вот прямо сразу и «убить» читателя каким-то «закрученным» определением... Вот уже рука разогналась, вот уже перо скользит по бумаге...

И тут сразу же происходит остановка. Оказывается, что понятие «информация» вообще не определено в рамках современной науки! Точнее – ему дается столько много разных определений, которые часто противоречат друг другу, а иногда и дополняют друг друга, что создается впечатление, что их авторы просто описывают все то, что помогало им решать ту или иную задачу.

Вот, кажется, будто бы «само собой», и сложилось определение, которое можно дать для информации!

Определение. Информация – это все то, что помогает управлению и/или принятию решений.

Это может быть большой массив данных, это может быть и мимолетный жест, это может быть даже ... ассоциация, вызванная чем-то таким, что осталось «за порогом восприятия»... Дело в том, что информация – это сугубо интимное, глубоко личное для каждого менеджера. Это то, что находит свое выражение через личную *картину мира* для этого менеджера, - через ту картину мира, которая строится им на протяжении всей его жизни и которой и определяется, в конечном счете, вся его деятельность. Если нам удастся описать картину мира для конкретного человека – только тогда нам удастся и описать, что же такое и являет собой информация. Мы еще вернемся к этому, когда нам удастся *частично* ответить на этот вопрос.

2.1. Классификация данных (информации) об объекте и субъекте при моделировании деятельности человека и/или социальной группы

Менеджер – это человек *действующий*. Мы не будем много останавливаться на описании того, что же это такое – мы обращаемся к читателю-менеджеру, для которого действие есть образ жизни. Деятельность заключается в переводе объекта деятельности из одного состояния в другое и/или из замены одного процесса в нем на другой, поэтому для успешного моделирования деятельностного процесса необходимо выделить те состояния и процессы которые происходят в том объекте, на который направлена деятельность человека и/или социальной группы.

Данная процедура должна быть «технологичной», то есть представлять из себя определенную совокупность последовательных шагов, позволяющих достичь искомого результата – классификации состояний и процессов для объекта деятельности. При этом весьма важным требованием является то, что такая технологическая схема должна быть инвариантной и универсально применимой для относительно широкого круга задач практического менеджмента.

Поскольку характеристики объекта деятельности предъявляются преимущественно в виде объективизированном, далее мы будем использовать термины «данные» и «информация» в качестве синонимов (понимая, однако, что термин «информация» относится, строго говоря, к следующему за классификацией данных этапу деятельности человека и/или социальной группы). Как правило, такие характеристики традиционно оформляются (представляются) в виде текстовых документов, - по этой причине мы и используем термин «данные», а саму процедуру классификации информации будем называть «классификацией данных».

В данных фиксируются характеристики некоторых событий, отражающих сферу нашего интереса об объекте деятельности (настоящей или планируемой). Эти данные чаще всего представляются в виде *текстовых документов*, которые можно разделить на следующие классы:

- Описание сущностей, процессов и явлений.
- Описание систем.
- Описание моделей систем.

Введенное разделение поступающих данных на классы имеет функциональный характер и отражает, по сути, источник их происхождения. Так, информация первичная, как правило, представляет собой описание единичных сущностей, процессов и явлений, тогда как информация вторичная, а также результаты предварительного анализа и/или моделирования, зачастую представляют собой уже описания систем или моделей.

Дадим определение термину «событие».

Определение. Под термином **событие** будет пониматься здесь *описание* любого явления, факта, процесса, сущности, и т.п., относящихся к интересующему нас объекту деятельности (прошлой, настоящей или будущей). Для этого и выделяются данные, сведения, параметры, характеристики и т.п., благодаря которым данное событие полагается *заданным* (или фиксированным, зафиксированным) с требуемой степенью точности.

Теперь рассмотрим разные *способы*, при помощи которых можно произвести такое описание событий.

Прежде всего, в описании этого *данного конкретного* события можно выделить те характеристики, которые относятся к описанию *целого класса* событий, подобных рассматриваемому. Они, по сути, характеризуют не это само отдельное событие, а целый класс, и относятся они к целому классу

«подобных» событий, – в том или ином (задаваемом нами с учетом нашей деятельности) смысле.

Можно выделить также и совокупность данных, которые относятся *именно к этому* событию. Фактически, все они будут являться своего рода маркерами или ярлыками *именно для этого*, интересующего нас события, – они-то и будут характеризовать именно исключительно только рассматриваемое нами событие.

Сказанное выше может быть сведено к следующим двум определениям:

Определение 1. Класс сведений (данных, характеристик, параметров и т.п.), которые характеризуют рассматриваемое событие при помощи описания класса «ему подобных» событий, называется *обобщающими* характеристиками, или *обобщающими компонентами информации*.

Определение 2. Класс сведений (данных, характеристик, параметров и т.п.), которые характеризуют рассматриваемое событие при помощи описания отличительных черт, благодаря которым данное конкретное событие может быть дифференцировано от остальных «ему подобных» событий, называется *детализирующими* характеристиками, или *детализирующими компонентами информации*.

Внутри класса обобщающих компонент информации может быть далее произведено разделение еще на два *альтернативных* класса путем дальнейшего рассмотрения его строения. Во-первых, этот класс содержит описание своих «опорных элементов», являющихся своего рода «эталоном для сравнения» или «наиболее типичными представителями» данного класса. Фактически, такими опорными элементами задается *структура* всего рассматриваемого класса возможных описаний этих событий. Во-вторых, рассматриваемый класс событий должен быть описан при помощи задания *границ* его применимости. Как правило, для этого задаются описания тех элементов данных (а также сведений, характеристик, и т.п.), тех событий, которые являются *разграничивающими* для данного класса, которые *отделяют* его от других классов из этой же или иной классификации.

Таким образом, *внутри* класса обобщающих компонент информации может быть произведено дальнейшее его дробление на группы по «родственным» признакам:

Определение 3. Класс сведений (данных, характеристик, параметров и т.п.), которые являются описаниями «опорных элементов», своего рода «эталоном для сравнения» или «наиболее типичными представителями» данного класса событий, и которыми описывается данный класс событий как целое, называется *структурными компонентами информации*. Тем самым, задается *структура* всего рассматриваемого класса описаний событий, называются *структурными компонентами информации*. Часто такие компоненты информации отражают своего рода «топологические» характеристики – то есть они являются инвариантами при сравнительно существенных преобразованиях данного класса.

Определение 4. Класс сведений (данных, характеристик, параметров и т.п.), с использованием которых для рассматриваемого класса событий могут быть описаны *границы* его применимости, которые *разграничивают* данный класс, которые *отделяют* его от других классов из этой же (или даже иной) классификации, называется *граничными компонентами информации*. Часто такое разделение является своего рода «мембраной» («решетом»), которая «пропускает» внутрь класса события, обладающие только вполне определенными характеристиками, параметрами, данными.

Среди класса детализирующих компонент информации также может быть произведено разбиение еще на две *альтернативные* группы. К первой группе относятся данные, которые описывают *исключительно только* рассматриваемое конкретное событие, безотносительно к его связям с другими, аналогичными ему событиями (например, описывают исключительно только данный объект деятельности, только то, что отделяет его, выделяет среди остальных). Ко второй группе будут отнесены лишь те данные, которые описывают собственно связи *именно этого* события с другими, ему подобными событиями. Таким образом, получаем еще два определения:

Определение 5. Класс сведений (данных, характеристик, параметров и т.п.) о событии, который характеризует именно это событие и относится исключительно только к этому данному событию (безотносительно к его связям с другими, аналогичными ему событиями), называется *объектными компонентами информации*.

Определение 6. Класс сведений (данных, характеристик, параметров и т.п.) о событии, который характеризует описание собственно связей (отношения данного события к другим, взаимоотношения между данным событием и другими) *именно этого* события с другими, ему подобными событиями (безотносительно к описанию самого события, называется *связующими компонентами информации*.

Наконец, описание исследуемого события может быть разделено еще на два класса, которые характерны для каждого из четырех перечисленных выше групп компонент информации. Внутри каждой из таких групп могут быть выделены сведения о *процессах* и *состояниях*. Таким образом, необходимы еще два определения.

Определение 7. Класс сведений (данных, характеристик, параметров и т.п.) о событии, который характеризует рассматриваемое событие как *инвариантное* во времени («застывшее», стационарное, неизменное, статическое, «подобное себе»), называется *статическими компонентами информации*.

Определение 8. Класс сведений (данных, характеристик, параметров и т.п.) о событии, который характеризует рассматриваемое событие как *изменяющееся* во времени (динамическое, «текущее», нестационарное, неин-

вариантное во времени, «неподобное самому себе»), называется *динамическими компонентами информации*.

Таким образом, окончательно данные о произвольном событии могут быть разделены на восемь непересекающихся между собой классов. Другими словами, каждый из рассмотренных выше *компонентов* данных о событии может быть отнесен *только к одному* из выделенных выше классов информации.

Схематически описанную технологию разбиения *произвольной* базы данных о событии на классы-компоненты информации (то есть процедуру выделения компонент информации из данного общего описания) можно представить такой таблицей.

Таблица 2.1. Описание компонент информационного пространства.

Данные о событии	данные о классе подобных событий (обобщающие компоненты информации)	опорные элементы класса (структура, топология)	Статичность, неизменность,	Ст-С
			Динамичность, изменчивость	Ст-Д
		граница между данным классом и другими	Статичность, неизменность	Гр-С
			Динамичность, изменчивость	Гр-Д
	данные об именно этом событии (детализирующие компоненты информации)	само событие как единичное и уникальное	Статичность, неизменность	Об-С
			Динамичность, изменчивость	Об-Д
		связи этого события с другими конкретными, подобными ему	Статичность, неизменность	Св-С
			Динамичность, изменчивость	Св-Д

Таким образом, при описанной технологии классификации построено информационное пространство, дающее **полное описание объекта деятельности**. Определение информационного пространства можно записать следующим образом:

Определение. Информационным пространством будем называть совокупность атрибутивных параметров и релевантных (относящихся к данной цели и/или задаче) характеристик, которые позволяют с нужной степенью однозначности описать всю совокупность данных.

Чрезвычайно интересным является то обстоятельство, что в точности к описанному выше информационному пространству, в котором уже по самому его построению *выделен базис* из 8-ми компонент информации, можно прийти еще двумя способами: из общей теории систем (исходя непосредственно из определения термина «система»), и из описания иерархических (самоорганизованных) систем. Это позволяет распространить описанную выше классификацию на субъект деятельности, для которого

характерна деятельность по моделированию картины мира, выражаемой в виде иерархически организованной системы терминов, «опорных понятий» и/или «символов веры».

Субъект процесса деятельности – отдельный индивид и/или социальная группа – в качестве «посредника» между реальным миром и *внутренней картиной мира*, в рамках которой происходит мыслительная деятельность и принимаются решения, использует слова и модели. Часть слов индивид использует в качестве абстрактных терминов и понятий, образуя из них иерархическую систему терминов, построенную на принципе осуществления логической связи между своими элементами и/или иерархическими (смысловыми) уровнями. Таким образом, типичный субъект деятельности формирует свой образ будущего действия (или оценки прошлого действия, или делящийся в настоящий момент деятельности) в рамках и терминах иерархической системы. Поэтому и возникает необходимость при рассмотрении акта деятельности в описании иерархической системы *в самом общем виде*.

2.2. Построение информационного пространства как способа описания строения и функционирования иерархических систем, - или как индивидом осуществляется управление

Практически каждый человек в своей жизни успел заметить, что все люди - разные. Что одни - стремятся держать данное ими слово, а другие - не очень, и легко «прощают сами себе» его нарушение. Что одни люди замкнуты, а другие - общительны. Что одни внимательны только к себе и «своим», а другие - ко всем. Что одним людям надо объяснять «поконкретнее» и поподробнее, а другим - достаточно поручить выполнение задания в самой общей форме

Просто голова кругом идет, - насколько все люди разные! Но, вместе с тем, многие из читателей уже наверняка встречали и такое: только познакомились с человеком - а кажется, будто знаешь его уже долго, так много есть в его поведении от уже знакомых нам людей.

Значит - не настолько уже все люди и разные?!

А почему это так?

Для чего» людям *необходимо* быть разными, - но и, вместе с тем, какова цель «*похожести*» некоторых из них друг на друга?

Кстати: а на чем мы обычно основываемся, когда говорим: «Знаете, С* так *похож* на N*»? Ведь часто - не на факте же их чисто *внешнего* сходства (не говоря уж о том, что С* может быть женщиной, а N* - мужчиной!)?

Если отбросить лишние наслоения, то можно прийти к следующей формулировке:

- Некоторые люди похожи друг на друга а) по специфике восприятия информации и б) по специфике своей реакции на эту информацию (то есть специфике своей деятельности в соответствии с нею).

Собственно, это и есть все, что можно - по сути проблемы - сказать на эту тему.

Нужно еще только отметить следующее:

- Под «информацией» мы понимаем все то, что помогает Человеку в осуществлении его деятельности по управлению природными и социальными системами (в том числе - и другими людьми).

В приведенной выше трактовке понятия *информация* есть одна важная особенность, к которой мы хотим привлечь особое внимание читателя. Эта особенность является *ключевой* для дальнейшего понимания:

- Понятие *информация* в этом определении связана с **управлением**.

Иными словами: информация - это то (*все* то!), что помогает человеку *управлять*, то есть - реализовывать на практике свою деятельность - например, как управленца или менеджера!

Каждый человек в своей жизни хоть раз, да задумывался над тем, какова цель присутствия Человека на нашей планете и чем же именно Человек отличается от всего остального биологического мира? Человечество в поиске ответа на них мучилось давно... Приведем всего лишь три наиболее распространенные варианта ответа:

- «И сказал Бог: сотворим человека по образу нашему, по подобию нашему; и да владывают они над рыбами морскими, и над птицами небесными, и над скотом, и над всею землею, и над всеми гадами, пресмыкающимися по земле» (Библия, Бытие, 1.26.)
- «Ноосфера есть новое геологическое явление на нашей планете. В ней впервые человек становится крупнейшей геологической силой [перестраивающей всю структуру - и живую, и неживую - Земли]» (Вернадский В.И. Научная мысль как планетной явление.- М.: Наука, 1991. С.241.)
- «Лишь человеку удалось наложить свою печать на природу: он не только переместил различные виды растений и животных, но и изменил также данный вид и климат своего местожительства...» (Энгельс Ф. Диалектика природы.- М.: Политиздат, 1975. С.18)

Можно об этом много спорить, - но суть остается одна и та же. Ответы, данные на этот вопрос со столь *разных* подходов к описанию Мира - по сути своей **совпадают!** Они не напрасно приведены рядом - это уже дело читателя выбрать, какая мысль кажется ему более приемлемой. Именно ему... (А, может быть, и выбирать не придется..., - и читатель согласится со всеми?!)

Высказывания, приведенные выше, принадлежат разным социально-культурным слоям. Их разделяют столетия. Однако откуда бы мы не начинали, мы обязательно придем к выводу, что управление есть весьма существенная составляющая человеческой жизни. Да даже и самой сути Человека. Можно было бы привести еще множество мнений, мыслей и

аргументов разных мыслителей - “от древних греков и до наших дней”, - но все они сводятся, в конечном счете, к тому, что

- Человек (а, в обобщенном смысле слова, и все Человечество) на Земле существует для того, чтобы управлять природными системами.

Причем управление есть в той или иной степени упорядочение. Или цель управления состоит в упорядочении, или реализуется оно с помощью неких, вполне упорядоченных, структур-инструментов, или же оно упорядочено во времени. Даже если некоторые читатели и могут возражать против *всеобщности* этого тезиса (что само по себе мало вероятно), - то, несомненно, они примут его в узком смысле: как выражение специфики наиболее часто осуществляемой деятельности человека – прежде всего, профессиональной деятельности управленца и менеджера!

Итак, Природа построена *иерархическим* образом. При этом оказывается, что

- на разных иерархических уровнях проявляются *одни и те же* закономерности и соотношения между объектами, составляющими каждый из таких уровней.

Рассмотрим строение какой-нибудь иерархической самоорганизованной системы. На Рисунке 2.1 приведено схематическое изображение такой системы. Выноска показывает, что, в ряде случаев, тот объект, из которого строится рассматриваемый уровень (обозначенный на Рисунке 1 как *i*), может, в свою очередь, представлять собой иерархический объект более низкого уровня (что обозначено как *i-1*).

Итак, какие сведения, какая информация о строении данного - *одного*, произвольного - уровня в иерархической системе нам нужна, чтобы описать его функционирование?

Нетрудно видеть, что когда мы говорим о каком-то одном иерархическом уровне, мы тем самым всегда подразумеваем, что:

- а) этот уровень состоит из неких объектов, «одинаковых» в том или ином смысле;
- б) между такими «одинаковыми» объектами существует некоего рода «взаимодействие» (в общем случае - как «притяжение», так и «отталкивание»), вследствие чего эти объекты и можно объединить в некое общее целое - единый иерархический уровень;
- с) весь в целом иерархический уровень рассматривается также, в свою очередь, как некое целое, *отделенное, отграниченное* от всего остального окружающего этот уровень мира некоей границей;
- д) наконец, весь иерархический уровень в целом имеет некое строение, обладает некоей внутренней *структурой*, образованной вследствие «взаимодействия» из объектов, этот уровень составляющих.

Такое описание является достаточно *универсальным*, чтобы быть *общим* для каждого иерархического уровня.

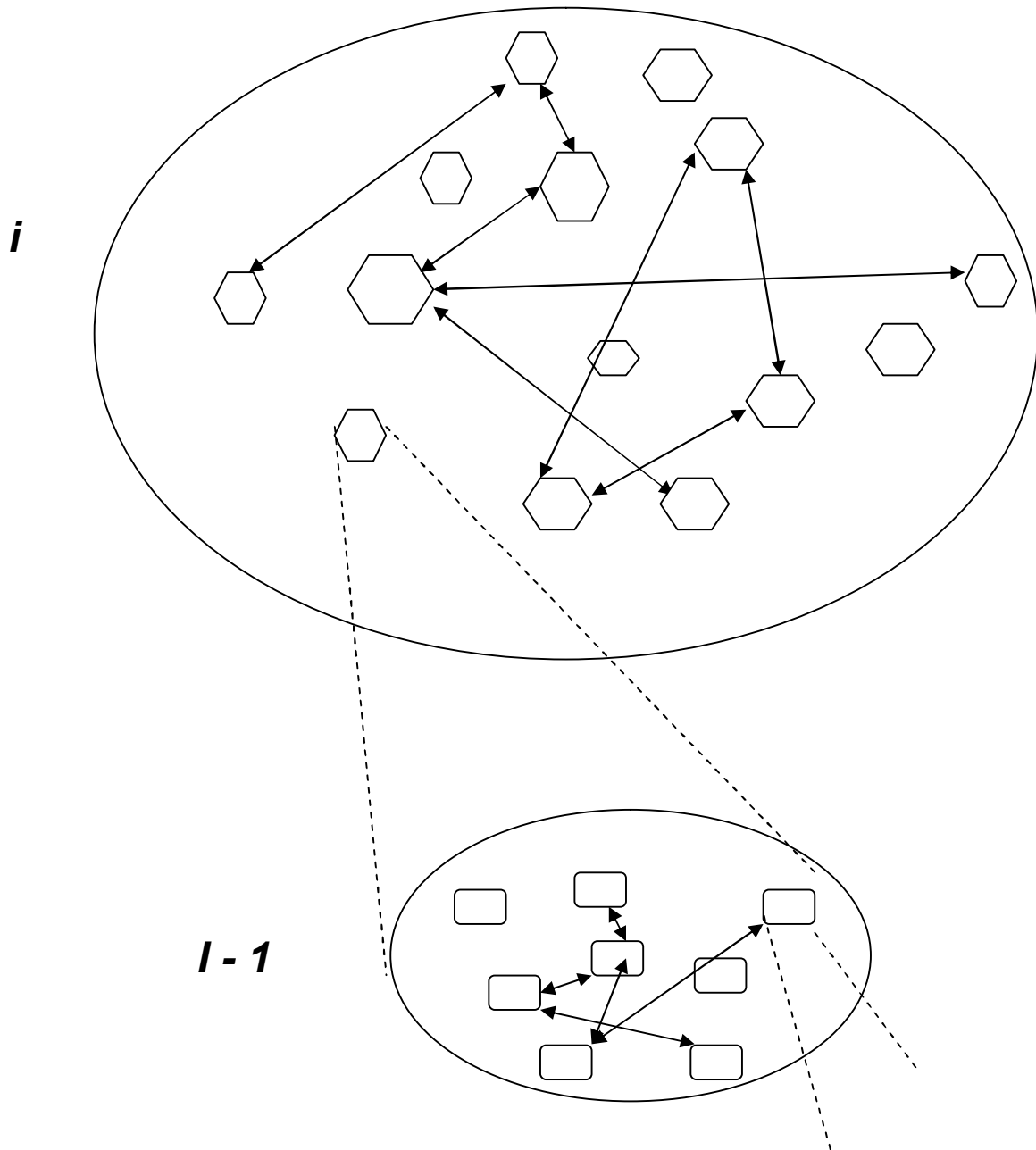


Рисунок 2.1. Строение произвольной иерархической системы.

Необходимо обратить внимание на следующие обстоятельства.

Во-первых, вовсе не требуется, чтобы единичные объекты, составляющие данный иерархический уровень, были бы *полностью одинаковыми*. Мы только требуем, чтобы они в рамках тех задач, которые нас интересуют, были «одинаковыми». Например, когда мы описываем структуру фирмы, для нас часто безразличен пол работников. Конечно, для *других* задач - например, статистических - эта характеристика сотрудника может быть важной. Или же в случае, когда мы готовим перечень функциональных

обязанностей сотрудников - тогда мы формируем только некий перечень требований к ним: перечень достаточно общий, чтобы у нас могло быть несколько кандидатов и чтобы мы имели возможность выбора.

В таком же смысле мы понимаем и «взаимодействие между объектами», «границу» и «структуру» уровня.

В частности, только «нашим» взаимодействием между объектами может не ограничиваться. Например, функциональные обязанности сотрудников фирмы (сотрудников данного уровня компетенции) на начальном этапе ее возникновения не учитывают так называемых «неформальных» отношений в коллективе. Но по истечении определенного срока работы - они обязательно устанавливаются. Тогда же и задача по управлению таким коллективом должна подвергаться пересмотру и модификации. Но это будет уже другая задача.

Наконец, важно отметить, что в *структуру* уровня входят далеко не все объекты. Для сферы менеджмента это практически очевидно: например, секретарь-референт шефа занимает, как правило, место в структуре фирмы, тогда как секретарь 5-го заместителя - нет.

Собственно, это и есть именно все, что только и можно сказать *одновременно обо всех (!)* иерархических уровнях. **Общее у них - только это!** Но о *каждом конкретном* иерархическом уровне (да еще с учетом конкретной природы самой иерархической структуры!) - можно говорить необычайно много, приводя сведения, отличающие его от других и специфичные только для него. Но *любая* информация, любые сообщаемые (или же - найденные!) сведения об иерархическом уровне в системе произвольной природы могут быть отнесены *только к одному* из перечисленных выше классов информации (иными словами - «разложены» на описанные выше 4 «класса информации»). «Пятого класса» общих характеристик для произвольного иерархического уровня просто не существует.

Описали ли мы уже все то, что нам необходимо, чтобы данный иерархический уровень «заработал»?

Вероятно, еще нет. Вот когда мы для каждого из перечисленных выше классов данных опишем 1) как эти объекты и свойства рассматриваемой системы изменяются и 2) как они, тем не менее, сохраняют некое «неизменное» состояние - вот тогда только мы сможем описать рассматриваемый нами уровень в его «работе».

Первое называется термином «*процесс*» - добавляя, в чем именно он происходит. Например: процесс (процессы) в отдельных единичных объектах, составляющих рассматриваемый иерархический уровень.

Второе мы называем «*состоянием*». Например: состояние взаимодействия между отдельными единицами данного уровня.

Нужно отметить, что эти термины пришли к нам из физики. Для наших нужд их можно описать следующим образом.

Состояние - сведения (данные, информация об, характеристики, параметры,...), описывающие объект как неизменный, не изменяющийся, за-

сывший. В естественных науках (например, физике) состояние обычно связывается с постоянными значениями некоторых параметров. Причем подчеркивается, что это могут быть как «непосредственно измеримые» (в том числе наблюдаемые) параметры, так и параметры, описывающие некие «вычислимые» характеристики. Например, в последние годы введено понятие о «стохастических (шумовых) состояниях», которые характеризуются некими параметрами, определяющими «структуру шума». Можно сказать, что состояние имеет место тогда, когда данный объект реагирует на внешние воздействия как единое целое и когда эта реакция является инвариантной относительно некоего разброса внешних условий. То есть тогда, когда интересуются откликом объекта как целого. В некотором смысле, это соответствует описанию «устойчивости» такого объекта, его «равновесности» с окружением. Также считается, что если за время наблюдения (использования, проявления деятельности, активности) характеристика объекта не изменила свое значение (или же изменила «несущественно» - так что соответствующее свойство объекта не изменилось), то она характеризует состояние.

Процесс - сведения (данные, информация об, характеристики, параметры,...), описывающие характерные особенности изменчивости объекта. Когда рассматривается процесс в каком-то объекте, то выделяются те его характеристики, которые свидетельствуют о такой изменчивости. В естественных науках (например, в физике) принято связывать наличие процесса с некоей «неравновесностью» (то есть с «не-состоянием»), и рассматривать процесс как происходящий на фоне неких «потоков» (потоков энергии и/или вещества). С процессом также связывается само описание перехода от одного состояния к другому (особенно в статистической физике и термодинамике, - «термодинамическое состояние»). В некотором смысле процесс соответствует «неустойчивости» объекта, его «не – равновесия», «разбалансированности» с окружением. Также считается, что если за время наблюдения (использования, проявления деятельности, активности) характеристика объекта изменила свое значение (так что соответствующее свойство объекта изменилось), то она характеризует процесс.

Итак, каждый из введенных нами классов информации распадается еще на два: 1) на описание *состояний* и 2) на описание *процессов*.

- Таким образом, имеется всего 8 «компонент информации» для описания природных иерархических систем.

По сути, поставив перед собой задачу о том, чтобы суметь описать строение и способ функционирования произвольной иерархической системы (природной. Социальной, - или даже иерархической системы терминов), мы пришли все к тем же 8-ми компонентам информации, введенным и описанным в предыдущем параграфе!

2.3. Построение информационного пространства для класса описания систем

Прежде всего, дадим определение термина *система*.

Определение. Системой называется совокупность универсальных составных единиц - элементов, которые находятся в определенных соотношениях и связях между собой, благодаря чему они и составляют некую определенную целостность, неделимость, унитарность, целостность.

Теперь можно построить следующую совокупность определений, необходимых для того, чтобы *задать* систему (описать конкретную систему и ее функционирование).

Определение. Функциональная среда системы – это характерная для системы совокупность правил и параметров (часто сформулированных в виде законов или алгоритмов), по которым осуществляется взаимодействие (обмен, взаимоотношение) между элементами системы и функционирование (развитие) системы в целом.

Определение. Элемент системы – это условно неделимая, самостоятельно функционирующая часть системы. Подчеркнем, что выделение элементов (разбиение системы на элементы) – это операция, в определенном смысле слова, субъективная. И хотя она зачастую полностью определяет успех или неудачу всего исследования, она чрезвычайно трудно поддается регламентации. Как правило, такое расчленение системы осуществляется в соответствии с некими априорными представлениями исследователя. И, конечно, выделение элементов существенно зависит от постановки задачи, стоящей перед исследователем.

Определение. Структура системы – это совокупность «ключевых» элементов, которые находятся между собой в «сильных» связях, по которым обеспечивается такой обмен энергией, массой и информацией между элементами системы, который является определяющим для функционирования системы в целом и способов ее взаимодействия с внешней средой. Такие «структурозадающие» элементы являются своего рода «уникальными», выделенными, - но выделенными не по своей индивидуальной специфике, а по месту и роли их в функционировании системы.

Определение. Граница системы – это совокупность связанных между собой элементов, которые – взятые в своей совокупности – позволяют производить разделение на «внутреннюю» (например, функциональную среду системы) и «внешнюю» среды для рассматриваемой системы. Интересно, что через такие «пограничные» элементы – а, точнее, «места», которые они занимают, и происходит весь обмен массой, энергией и информацией между системой и ее окружением.

Таким образом, чтобы задать систему, мы должны привести описание следующих данных:

- a) универсальных составных единиц – (функциональных) элементов системы,
- b) связей, которые существуют между этими элементами,

- с) особо выделить структуру системы (как совокупность «специфических мест», попадая в которые элементы приобретают «особый вес и значение», а также систему связей между такими «выделенными» местами), и, наконец,
- d) совокупность «пограничных» элементов (скорее даже – тех «мест», тех положений элементов в системе, нахождение в которых придает этим элементам способность «отграничивать» внутренность системы от окружающей среды.

И каждый из перечисленных выше 4-х пунктов нужно описать как в статике, в неизменности, так и в динамике, в изменчивости. Таким образом, приходим окончательно к описанию произвольной системы в виде 8-ми веденных выше классов данных – *все тех же* 8-ми компонент информации.

Описанная выше технология построения информационного пространства и базиса для него из 8-ми компонент информации зависит от рассматриваемой задачи, а также от того, будет оно описывать объект или субъект деятельности. В рамках деятельностного подхода к описанию индивида и/или социальной группы можно предложить процедуру *унификации* описания объекта и субъекта деятельности. Наиболее просто это сделать следующим образом:

- Деятельность человека и/или социальной группы описывается в рамках *изменения* компонент информации (по одной или нескольких из базисных) об объекте деятельности. Для этого строится информационное пространство объекта деятельности, соответствующее рассматриваемой нами задаче, и производится *покомпонентное сравнение информации* об объекте до – и после – акта деятельности.

В рамках описанного выше подхода мы использовали определение деятельности, которое заключалось в следующем:

Определение. Деятельностью называется изменение процессов и/или состояний в рассматриваемом объекте, заключающееся в изменении – в результате деятельности субъекта деятельности – как минимум одной из компонент информации, характеризующей объект деятельности.

2.4. Пример использования информационного пространства в проектировании функций планируемого к выпуску товара

Проектирование выпуска нового товара являет собой многоэтапный процесс, успех которого определяется эффективностью проведения каждого из его этапов. Необходимые этапы проектирования функций готовяще-

гося к выпуску товара достаточно подробно описаны в соответствующих учебниках по менеджменту и маркетингу⁶.

В качестве примера рассмотрим применение концепции информационного пространства к первому этапу проектирования функций товара – формированию и коррекции его проектной спецификации. Этот этап исходит из *описания функций*, которыми должен обладать или которые должен выполнять проектируемый объект. Опишем методику использования структуры информационного пространства для этого этапа. Для простоты ограничимся только рассмотрением двух дихотомий – «обобщающие или детализирующие компоненты информации».

Итак, вначале необходимо задать описание функций проектируемого объекта. Рассмотрим последний столбец приведенной выше таблицы как некий сборник вопросов, на которые нужно дать ответ при описании функций проектируемого объекта. При этом все ответы будут заноситься в соответствующую ячейку.

Например, функции проектируемого объекта будут определяться его заданием его *структуры*: притом часть функций будет определяться тем, насколько мы сделаем ее *неизменной*, тогда как другая часть – тем, насколько мы обеспечим ее *изменчивость*. Соответствующие наборы функций проектируемого объекта записываются в ячейки Ст-С и Ст-Д, соответственно. Аналогично заполняются и другие ячейки последнего столбца таблицы.

В результате получается упорядоченный набор из *независимых* и *взаимно-дополняющих* функций проектируемого объекта. Поскольку на данном этапе нас не интересует возможность *проектного воплощения* этих функций, мы, тем самым, получаем упорядоченный набор потенциальных возможностей, которыми может (должен) обладать проектируемый объект – с указанием на то, чем именно определяется эта его функция.

Конечно, нас в каждом реальном случае интересует *только один уникальный* набор функций, - именно его и фиксируют в результате первого этапа проектирования. Однако, сохраняя «столбец возможных функций» – информационное пространство, мы получаем одновременно полный анализ проблемной ситуации – иногда это позволяет уже в процессе первого этапа *изменить* первоначальную постановку задачи. Наконец, столбец функций – информационное пространство – является вполне самостоятельным результатом проектирования, допуская многократное использование для последующих задач. тем самым существенно расширяются возможности для «технологизации» инженерного проектирования, расширяя возможности компьютерных программ. Наконец, при таком подходе производится явное разделение этапов творческих и технологических: например, творческим этапом является составление такого «столбца функций»,

⁶ Приведем всего две ссылки: русский учебник Маркетинг/Под ред. А.Н. Романова.- М:Банки и биржи, ЮНИТИ,1996, и известный учебник Ф. Котлер. Маркетинг менеджмент.-СПб:Питер,1999.-896с. (9-е международное издание).

тогда как его использование вполне может быть запрограммировано (например, в виде компьютерной программы).

2.5. Пример применения информационного пространства к описанию управленческой деятельности человека

Рассмотрим более подробно применение информационного пространства и 8-ми компонент информации для описания процесса *управления*. Это – главный элемент в деятельности менеджера, и мы будем описывать его также для двух взаимодополняющих классов информации «обобщающих и детализирующих» компонент информации (то есть для дихотомии «обобщающий – детализирующий»).

Прежде всего дадим более строгое *определение* термину управления. Создание (или изменение, или поддержание в неизменном виде, - в зависимости от конкретной цели) «нового» - (новых) объектов и/или новых характеристик этих объектов в называется управлением. В общем случае в осуществлении процесса управления можно выделить такие стадии, в которых наиболее полно проявляется различие между *обобщающим стилем менеджмента* и *детализирующим стилем менеджмента*. Напомним, что, пока что, понятия «информация» и «данные» мы вполне можем полагать синонимами. В ряде случаев нам пришлось также с целью полноты описания использовать материал глав 3 и 17, в котором описана разработанная автором классификация стилей менеджмента.

- Способ отбора информации (восприятие информации): воспринимается сама информация как символ, или же фиксируется объект (знак) - носитель данной информации.
- Способ кодирования отобранной информации: «слово» («знак») или «символ».
- Способ формирования цели управления (способ ее описания на уровне «знаков» или «символов»).
- Способ выбора объектов, над которыми будут осуществлены действия для достижения цели. (На уровне «слов» («знаков»), конкретных объектов или отношений («суждений») между ними. Или на уровне «идей», «символов», когда слово служит наименованием не конкретного объекта, а «символом», - например, символом класса, к которому принадлежит данный объект).
- Способ принятия решения (и оптимизации деятельности): фиксируется способ проведения анализа нескольких возможных вариантов. Если принятие решения проводится на уровне «знаков», то происходит *фиксация объектов*, посредством которых будет производиться управление. Проблема выбора тогда решается на уровне осуществления «алгоритма сравнения», то есть снова на уровне сравнения «знаков» - реальных объектов (или отношений между ними) - между собой. Если же принятие решения производится на уровне «символов», то происходит фиксация методик, которые будут использованы

(сами же объекты, которые будут использованы для осуществления управления, не фиксируются). Проблема выбора тогда решается на уровне сравнения методик, то есть на уровне «символов». Выражается она поэтому в виде нечетких переменных.

- Способ реализации деятельности для достижения цели. Используются ли для этого «знаки» или «символы». Происходит ли фиксация «знаков» - реальных объектов (или отношений между ними) - *перед* началом деятельности. Или же - перед началом деятельности фиксируются только «символы» - например, методики, которые будут использоваться для достижения цели.
- Способ анализа деятельности в плане определения достижения поставленной цели. *Детализирующий стиль менеджмента* программируется «знаками» и творит «символы». Поэтому для него обязательным элементом осуществления управления является наличие процесса «осмысления сделанного», - то есть процесс «перевода символов в знаки». Только в результате осуществления такого «перевода» «детализирующий» менеджер способен сделать заключение о том, достигнута ли цель, которую он ставил перед собой. (Поэтому, в частности, он не сможет определить, достигнута ли его цель, когда осуществление управления им прервано, - ведь анализом он занимается **после** окончания управления.) *Обобщающий стиль менеджмента* программируется «символами» и творит «знаки». Так как «знак» принадлежит более низкому уровню описания реальности, чем «символ», то такой «обобщающий» менеджер уже в самом процессе осуществления управления делает вывод о том, достигнута ли поставленная им цель управления или нет. В частности, он «способен прекратить управление», когда увидит его неэффективность.

Управление осуществляется всегда только в условиях *нового*, так как только появление новой информации запускает описанный выше «процесс управления». Если новой информации нет - нет и управления. управление «по правилам», в, так сказать, «нормативном» режиме менеджмента, по стандарту или заданному формату – здесь собственный стиль менеджера не проявляется, он подавлен (и даже «вреден» для руководителя, так как делает подчиненного «непредсказуемым»). О деятельности менеджеров в условиях нормативных мы будем говорить позже.

Резюме⁷.

Существует много разных определений термина «информация». Самое общее определение его звучит следующим образом: информация – это все то, что помогает управлению и/или принятию решений.

С точки зрения *деятельностного* подхода информацией для менеджера является: а) описание сущностей, б) описание систем, в) описание моделей систем, оформленные в виде *текстовых* документов и называемые термином «событие». Эта точка зрения позволяет *объективизировать* информацию, необходимую для менеджера.

Для классификации *событий* вполне достаточно 8 классов сведений, полученных в результате применения три раза процедуры дихотомического деления в описанию события. В результате и получаются 8 *непересекающихся* классов для *компонент информации*.

Информационным пространством называется совокупность атрибутивных параметров и релевантных (относящихся к данной цели и/или задаче) характеристик, которые позволяют с нужной степенью однозначности описать всю совокупность данных, относящихся к данной цели и/или.

Базис информационного пространства составляют 8 классов сведений – компонент информации.

Информационное пространство может быть получено 3-мя *разными способами*: 1) исходя из классификации событий, 2) исходя из способа описания строения и функционирования иерархических систем (включая социальные и/или экономические), и 3) из общей теории систем. **Все три способа приводят к одному и тому же результату**: к одному и тому же информационному пространству и к одному и тому же базису из 8-ми компонент для описания его строения.

Применение концепции информационного пространства и его базиса к описанию процесса проектирования функций планируемого к выпуску товара и к описанию управленческой деятельности человека позволяет получить *максимально полное* описание товара и *максимально полное* описание процесса управления.

⁷ См. также статьи 1) Шиян А.А. О роли коммуникантов в обеспечении психологического комфорта: от стресса к суициду // Прикладная психология (Москва, Россия). - 2000. - № 4. - С.67-79. 2) Взятыхшев В.Ф., Анненков В.В., Питт Дж., Шиян А.А. Социальные технологии работы со знаниями и информацией: в классе, в аудитории, в сети// Bulletin of the Ukrainian Branch of the International Higher Educational Academy of Sciences. - Киев: Изд. Центр МНТУ, 2003.-№1(1).- С.119-136, 3) Лобанов Ю.И., Шиян А.А. Формирование технологий межпрофессионального взаимодействия // Научная сессия МИФИ-2004. Сборник научных трудов. Том 6, Проблемы образования, Гуманитаристика. М, 2004. - 212 стр. – С. 50-51., 4) Шиян А.А., Взятыхшев В.Ф. Система обучения в государстве и качество жизни индивида в нем // Научная сессия МИФИ-2004. Сборник научных трудов. Том 6, Проблемы образования, Гуманитаристика. М, 2004. - 212 стр. – С. 100-101, 5) Алексеев В.И., Беляев М.И., Шиян А.А. Самоорганизация и управление совместной деятельностью: соционические аспекты социальных технологий//«Стратегии динамического развития России: единство самоорганизации и управления.» Материалы Первой Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией проф. В.Л.Романова. М.: Издательство "Проспект", 2004. – Т.2, Ч. 2. - С. 119-124.

Вопросы.

- 1) Дайте определение термина *информация*.
- 2) Назовите классы, на которые можно разделить *текстовые* документы.
- 3) Дайте определение термину «событие».
- 4) Перечислите те дихотомии, которые используются при проведении классификации событий.
- 5) Нарисуйте таблицу с описанием компонент информации.
- 6) Дайте определение информационного пространства.
- 7) Дайте определение *иерархической системы* своими словами.
- 8) Дайте определения терминам «состояние» и «процесс».
- 9) Дайте определение деятельности человека.

Задания.

- 1) Может ли *молчание* быть «информацией»? Если да, то в каких случаях?
- 2) Можно ли понятие «информация» свести исключительно только к понятию «текстовый документ»?
- 3) Рассмотрите *пример* события и примените к его описанию три альтернативные подразделения на классы, описанные в параграфе 2.1. Приведите также пример, когда *описание одного и того же события можно по-разному «разложить» на компоненты информации*.
- 4) Приведите пример, когда для одного и того же события можно использовать *разные* информационные пространства. Как они связаны с интерьером (контекстом) деятельности менеджера?
- 5) Приведите несколько примеров иерархических систем: а) социальных, б) управленческих, в) экономических. Опишите их с помощью информационного пространства, отнеся соответствующие сведения к определенным базисным классам информации.
- 6) Может ли одно и то же событие рассматриваться то как *состояние*, то как *процесс*? Если да, то чем это вызвано? Приведите примеры.
- 7) Приведите пример, когда «бездеятельность» - то есть *уклонение* человека от принятия решений – является *деятельностью* (по определению параграфа 2.3.). Согласуются с этим определением некоторые юридические нормы?
- 8) Приведите пример, в чем именно в проектируемом товаре могут выражаться следующие компоненты информации: *Об-С, Св-Д, Гр-С, СТ-Д*. Если вам это более удобно – можно рассмотреть *конкретный* пример.
- 9) Приведите, следуя параграфу 2.5, описание различий между «ориентированным на процесс» (*участвующим* – см. далее) и «ориентированным на статику» (*наблюдающим* – см. далее) стилями менеджмента.

Глава 3. Построение классификации технологий деятельности с использованием концепции информационного пространства: двухкомпонентные абстрактные информационные автоматы (2АИА) в информационном пространстве

В настоящей главе проведено построение теоретического аппарата для описания деятельности человека. Мы сосредоточимся при этом в основном на круге вопросов, связанных с управлением, - хотя многие аспекты могут быть легко перенесены на другие виды и области деятельности человека практически без изменений.

Разработанный теоретический аппарат будет широко использоваться при описании технологий управления персоналом в последующих главах.

3.1. Типология стилей менеджмента

На протяжении всего своего развития менеджмент «балансирует» между двумя крайними позициями: «все люди – одинаковы» и «все люди – разные». Достичь необходимого баланса до недавнего времени никак не удавалось: *научный* менеджмент исходит из положения, что «все равны», тогда как *практический* менеджмент наглядно видел и каждодневно убеждался в том, что «каждый – разный».

По этой причине данный вопрос стал главным в области *тиражирования опыта* в менеджменте: главным в обучении, главным в тренингах, главным в консультировании, главным даже в повседневной индивидуальной деятельности менеджера.

Конечно, мы понимаем, что, «на самом деле», в каждом человеке есть и *общее* для определенного класса людей, если и *личное*, выделяющее «именно его» их общего хора. Однако до недавнего времени отсутствовали методы *объективизации* того *общего*, что характерно для определенной группы менеджеров.

Для того, чтобы осуществить это, пришлось:

- Выделить их всех возможных способов деятельности *определенные классы*, - то есть произвести *классификацию стилей менеджмента*.
- Описать эти стили менеджмента в терминах, которые допускают *проверку и тестирование* на практике.
- Разработать методы для того, чтобы отнести проявления деятельности *конкретного* индивида-менеджера ко вполне определенному, введенному ранее стилю менеджмента.

Говорить о том, что мы действительно способны предложить конкретные рекомендации читателю, можно в двух случаях. Во-первых, ссылаясь на «свой *успешный* опыт консультаций», - однако становление «кон-

сультанта по менеджменту» при этом затягивается на годы. Но это еще пол-беда: решающим этапом в таком становлении является наличие *эксперта*, который «увидел» бы перспективность данного «будущего консультанта».

Во-вторых, можно сослаться на вполне определенную *научно обоснованную модель*, в рамках которой и будет производиться консультирование.

Как раз этот второй способ мы и выбираем, - хотя могли бы сослаться уже и на опыт успешного консультирования (результаты которого сегодня достаточно широко опубликованы в научных и специализированных журналах).

Конечно, этот второй способ вызовет немало затруднений у читателя, - однако в качестве «поощрения-морковки» читатель обретет *способность самостоятельного решения своих проблем*. Именно это и есть привлекательный момент для менеджеров высшего уровня: им приходится *постоянно решать практические задачи*. Вот здесь им и пригодятся описанные в книге технологии.

Рассмотрим подход к теоретическому моделированию управленческой деятельности человека с использованием концепции *информационного пространства*. Теперь, когда оно введено и в нем выделен базис из 8-ми его компонент, дадим следующее определение термину «управление».

Определение. Преобразование (изменение) компонент информации будем называть *управлением*.

Это определение является *алгоритмическим*, так как в явном виде задает процедуру для определения *наличия* управления. В частности, оно дает возможность получить ответ на вопрос о том, был ли осуществлен в рассматриваемой системе *акт управления*. Для этого необходимо осуществить 3 последовательных этапа.

Во-первых, выделить 8 характеристик системы – 8 компонент информации, разбивая базу данных на 8 классов, описывающих *наполненность* компонент информации для нашей системы *объекта* нашего управления). Таким образом, получаем описание системы в какой-то определенный момент времени. Во-вторых, произвести ту же самую процедуру *некоторое время спустя*. В-третьих, сравнить описания изучаемой системы «до» и «после», - то есть в начальный и конечный момент времени.

Если в рамках каждой из *базисных* компонент информации характеристики системы не изменились – значит, и управление над системой не было осуществлено. Если же такое изменение наблюдается – то зафиксирован сам *факт осуществления управленческого воздействия*. При этом, одновременно, открывается возможность для описания проявления этого управленческого воздействия, которое может быть охарактеризовано посредством описания *изменений* в компонентах информации.

Рассмотрим объект, который способен осуществить управление в смысле, описанном выше. Для него можно дать такое определение:

Определение. Объект, который воспринимает (усваивает) компоненты информации о состояниях и/или процессах в рассматриваемой системе, и который способен трансформировать (изменять, преобразовывать) состояния и/или процессы в ней (на том же самом и/или других иерархических уровнях) называется *абстрактным информационным автоматом (АИА)*.

В приведенном определении явно выделена способность объекта-АИА к изменению состояний и/или процессов в системе - то есть к управлению ими. Фактически, АИА рассматривается как отдельная самостоятельная система (некий отдельный объект), которая способна, в ответ на влияние внешних условий, соответствующим образом изменять некоторые характеристики экономических систем.

Окончательно, АИА может рассматриваться как объект, имеющие следующее строение

< блок восприятия / блок активности >

Сконструированные таким образом АИА своим первым блоком воспринимают (усваивают) определенные компоненты информации и трансформируют их в (вообще говоря - другие) компоненты информации, в рамках которых и происходит активность («творчество», «управление») данного АИА. Другими словами АИА, который построен согласно такому правилу, может быть описан как объект, реализующий набор методов (алгоритмов, режимов) управления в системе.

Рассмотрим простейший класс АИА - двухкомпонентные АИА. Дадим им такое определение (названия базисных компонент приведены в таблице 1.1 предыдущей главы).

Определение. АИА называется *двухкомпонентным (2АИА)*, если он удовлетворяет следующим условиям:

- i. Каждый АИА воспринимает только *одну* компоненту информации и творит тоже только по *одной* информационной компоненте.
- ii. Для каждого АИА одна компонента описывает *статичность*, а другая - *динамичность*.
- iii. Для каждого АИА одна компонента является *обобщающей*, а другая - *детализирующей*.

Корректное определение 2АИА именно как объекта, реализующего те или иные режимы (типы, способы, алгоритмы, методы, пути) управления на данном уровне иерархии в иерархической экономической или социальной системе, возможно лишь только так, как описано выше.

Действительно, *первым условием* определяется то, что 2АИА имеет лишь только две компоненты.

Теперь предположим, что мы определили 2АИА так, чтобы одни из них реализовывали управление (то есть и программировались, и творили) только по детализирующим компонентам, а другие только по обобщающим. В этом случае придется вводить *специальный тип 2АИА*, который бы «анализировал» ситуацию на всем иерархическом уровне, а раздавал бы задания уже для «детализирующих 2АИА». Зачем это делать? Поэтому *третье условие* также следует из требования оптимальности управления («брита Оккама»: не умножать сущностей без необходимости!), реализуемого системой 2АИА.

А если допустить, например, что 2АИА и программируются процессом и творят также процесс, то также не получим оптимального управления. По сути, здесь также подойдет принцип «бритвы Оккама»: все равно придется вводить 2АИА вида $\langle \text{состояние} | \text{процесс} \rangle$ - также как и $\langle \text{процесс} | \text{состояние} \rangle$, чтобы позволить организовать «общение» в среде таких 2АИА. Например, это необходимо для того, чтобы «ставить задания» перед такими АИА. Поэтому *второе условие* также является необходимым.

Отметим также, что при любом другом определении 2АИА их количество будет больше: таким образом, образом, введенный нами класс 2АИА является в этом смысле «минимально необходимым».

2АИА преобразует одну компоненту информации (посредством своей «воспринимающей (программирующей) функции») в другую (посредством своей «творческой (деятельностной) функцией»).

Другими словами, 2АИА устроены так, что одна из их компонент (будем для нее также использовать название «функция») соответствует рассматриваемому уровню иерархии как целому, а вторая ее компонента соответствует конкретным (единичным универсальным) объектам, из которых этот уровень состоит. Схематически это показано на рисунке, где через *Обоб* и *Дет* обозначены обобщающая и детализирующая компоненты информации, соответственно. Из рис.2.1 видно, что класс 2АИА вследствие условия III формирует кольца обратной связи.

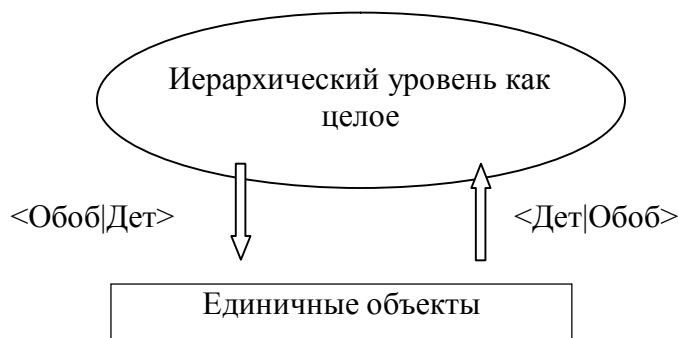


Рис. 2.1. 2АИА как объекты, осуществляющие преобразование компонент информации в информационном пространстве.

3.2. Способ определения стиля (типа) менеджмента

С точки зрения функциональной деятельности индивид выступает как оператор, описывающий управление в определенной системе по следующему типу:

< вход | выход >

То есть, в виде, характерном для описания кибернетического «черного ящика», на входе и на выходе которого присутствует по одной компоненте информации. В качестве этого «черного ящика» выступает некий объект, способный осуществлять управление в иерархической системе, далее именуемый *двухкомпонентным абстрактным информационным автоматом (2АИА)*. Этот объект, согласно нашему определению, способен воспринимать одну компоненту информации об управляемой системе, а результаты его деятельности над этой системой (в этой системе) могут быть описаны также в рамках всего одной компоненты информации.

Мы можем определить, в общем случае, набор из 64 возможных операторов – схем управления из 64 разных типов 2АИА. Сюда включается также и управление по схеме «регулятор с обратной связью», который задается условием «вход» = «выход» для компонент информации. Здесь следует учитывать, что в последнем условии знак равенства применяется в *нетрадиционной* трактовке, поскольку состояния на входе и на выходе, строго говоря, относятся к различным моментам времени, а обратная связь возникает, как результат реакции среды на управляющее воздействие.

В качестве естественного обобщения можно для описания управления ввести также операторы, которые имеют на входе и выходе по несколько компонент информации (в общем случае, эти количества не равны). Будут ли таким операторам соответствовать *реальные* объекты – это уже вопрос экспериментальной техники. В частности, такое обобщение может оказаться весьма перспективным для описания деятельности фирм, организаций и предприятий.

Каким условиям должны удовлетворять компоненты информации «на входе» в наш оператор, чтобы он мог быть использован для моделирования управления в реальных ситуациях? Каков должен быть минимальный набор из таких операторов, чтобы с помощью этого набора удалось описать реальные схемы управления?

Как мы видели выше, для этого нужно определить этот оператор как 2АИА.

Подсчитать количество *разных типов* 2АИА можно следующим образом. В качестве «входящей» компоненты может быть выбрана любая компонента информации. Значит – имеется 8 разных возможностей. А вот

в качестве второй – здесь уже нужно отбросить ряд вариантов выбора для компонент информации. Во-первых, нужно отбросить все те, которые описывают ту же самую *временную* динамику – то есть 4 компоненты информации (например, если *входная* компонента является статической, то *выходная* компонента информации не может быть статической). Далее – должны быть отброшены компоненты информации того же полюса по дихотомии «обобщающий/детализирующий», что и для входной информации (например, если входная информация обобщающая – то выходная обобщающей быть не может). Более ограничений в определении 2АИА не имеется. В результате – остаются 2 компоненты информации, которые мы можем взять в качестве выходящей – для *заданной* входной компоненты. Например, если входная компонента обобщающая и динамическая, то в качестве выходной можно взять любую компоненту из двух: статической и детализирующей (то есть либо *Об-С* или *Св-С*).

Итого: 8 возможных вариантов для *входа* помножить на 2 возможных вариантов для *выхода* = 16 разных типов 2АИА, которые могут быть перечислены следующим образом:

$\langle Ст-С|Св-Д \rangle$, $\langle Ст-С|Об-Д \rangle$, $\langle Ст-Д|Св-С \rangle$, $\langle Ст-Д|Об-С \rangle$,
 $\langle Гр-С|Св-Д \rangle$, $\langle Гр-С|Об-Д \rangle$, $\langle Гр-Д|Св-С \rangle$, $\langle Гр-Д|Об-С \rangle$,
 $\langle Об-С|Ст-Д \rangle$, $\langle Об-С|Гр-Д \rangle$, $\langle Об-Д|Ст-С \rangle$, $\langle Об-Д|Гр-С \rangle$,
 $\langle Св-С|Ст-Д \rangle$, $\langle Св-С|Гр-Д \rangle$, $\langle Св-Д|Ст-С \rangle$, $\langle Св-Д|Гр-С \rangle$.

При записи типов 2АИА использованы наименования компонентов информации, приведенные в таблице 1.1 в первой главе. Первая компонента информации соответствует входу в 2АИА, то есть описанию той компоненты информации, которую данный 2АИА воспринимает, а вторая компонента – описанию той компоненты информации, в рамках которой может быть выражена его деятельность. Напомним, что эти компоненты информации берутся в *разные моменты* времени.

Таким образом, получены наименования типов 2АИА через использованием компонент информации на «входе» и на «выходе».

Для практики определения типа 2АИА для реального индивида – то есть *стиля менеджмента* для реального человека – чаще всего применяется *метод последовательных дихотомических альтернатив*. Суть его состоит в том, что при интерпретации деятельности индивида производится последовательное отнесение результатов деятельности к одному из 2-х возможных полюсов. Если такую процедуру проделать 4 раза, то в результате получится $2^4=16$ возможных позиций – 16 возможных стилей менеджмента (стилей управления) для реального индивида. Поочередное применение 4-х дихотомий позволяет отнести *реального человека* к одному, вполне определенному типу 2АИА. При построении такой дихотомической процедуры широко используется *определение 2АИА*.

Две первые дихотомии описывают характеристики компоненты информации «на входе» в соответствующий 2АИА. В частности, во-первых, относится ли его программная компонента информации к *обобщающему* или к *детализирующему* классам. Во-вторых, относится ли программная компонента информации к *статическому* или к *динамическому* классам (эта дихотомия называется «участвующий-наблюдающий», соответственно).

Две последние дихотомии фиксируют наличие соответствующих характеристик компонент информации в типе вообще. В частности, третья дихотомия фиксирует наличие либо *объект-ориентированной*, либо *связи-ориентированной* компоненты информации. То есть «само событие как единичное уникальное» либо «связи этого события с другими конкретными, подобными ему». Другими словами, эта дихотомия определяет, какая именно их *детализирующих* компонент информации содержится в «формуле типа». Четвертая дихотомия определяет, какая именно их *обобщающих* компонент информации содержится в «формуле типа»: либо *отождествляющая* («опорные элементы класса – структура, топология»), либо *разделяющая* («граница между данным классом и другими»).

Определять полюса дихотомий можно в произвольном порядке.

Наименование типа строится следующим образом. Если тип обобщающий - программная компонента информации является обобщающей – и ее конкретное название записывается из значения четвертой дихотомии (если детализирующий – то программная компонента информации записывается из соответствующего полюса третьей дихотомии). Статическая она или динамическая – определяется из соответствующего полюса второй из перечисленных выше дихотомий. Итак, полюса 3-х дихотомий мы уже использовали. Остается единственный полюс: из третьей дихотомии для обобщающего типа (фиксация детализирующей компоненты) или четвертой дихотомии в случае детализирующего типа (фиксация обобщающей компоненты). Этот оставшийся полюс записывается как компоненты «выхода», - а статическая она будет или динамическая – определяется полюсом второй дихотомии и условие *ii* определения типа 2АИА: для нее выбирается *иной* полюс, чем имеет место для *программной* компоненты информации.

С опытом происходит автоматизация в выполнении данной процедуры.

В настоящей книге основные положения будут демонстрироваться, как правило, на примерах дихотомии «*обобщающий-детализирующий*». Подробное рассмотрение относительно *всех* 4-х дихотомий – то есть подробное рассмотрение особенностей всех 16-ти типов 2АИА (=всех 16 стилей менеджмента) может быть проведено достаточно легко с использованием справочного материала. В ряде случаев оно может быть восстановлено даже с использованием только настоящей книги – см. главу 17, где приведен справочный материал.

3.3. Блочный метод построения описания управленческой деятельности.

Описание компонент информации: использование управленческого языка

Опишем в рамках каждой из компонент информации основные управленческие характеристики конкретного индивида, ориентированные в основном на анализ социальной роли людей. Естественно, написанным не исчерпываются все возможное такие описания, - здесь выделены только главные, грубые, заметные черты.

Состояние (статика) структуры (топологии) – Ст-С компонента информации. Характеристика конкретного индивида по этой компоненте означает осознание (определение, задание) его места, роли и возможностей (его «важности») в некоей экономической, управленческой или социальной структуре (часто – на определенном *иерархическом уровне* этой структуры). Такая информация позволяет описывать также структуру интересующих нас объектов (которые при этом, в свою очередь, должны рассматриваться как иерархические системы), их внутреннее строение и содержание. Восприятие индивида по этой компоненте информации позволяет описать реальную картину иерархического строения как данного уровня, так и *нижележащих* уровней.

Динамика, процесс (перестройки) структуры (топологии) – СТ-Д компонента информации. Ею описываются динамические явления – например, процессы перестройки, изменения структуры (строения, топологии) рассматриваемого иерархического уровня как целого. Характеристика конкретного человека по этой компоненте означает осознание (определение, задание, обнаружение) его причастности к такому процессу. Поскольку процесс перестройки структуры данного иерархического уровня занимает определенное *время*, то в этой компоненте информации присутствует также некий «квант времени», необходимый для реального преобразования внутренней структуры рассматриваемого иерархического уровня⁸. И величина этого «кванта» тем больше, чем выше рассматриваемый иерархический уровень - то есть чем из *большого* количества составных частей он состоит. (Для некоторых конкретных иерархических систем - всех биологических организмов и социально-экономических систем – получены количественные соотношения⁹ для расчета величины такого «кванта вре-

⁸ Это справедливо, в общем случае, для *всех* компонент информации! Для компоненты Ст-С, например, такой «присущий ей» квант времени будет меньше, чем для компоненты информации Ст-Д.

⁹ Шиян А.А. Вывод соотношения между массой и продолжительностью жизни живых организмов // Доклады НАН Украины.-1997.-№1.-С.183-185, а также Шиян А.А. К вопросу о разработке новых критериев для управления иерархическими социально-экономическими системами // Проблемы управления и информатики.-1996.-№5.-С.134-144.

мени»).) «Внутри» этого «кванта времени» тот тип 2АИА, у которого эта компонента информации является программирующей, хорошо различает последовательность событий или действий, которые необходимо совершить в будущем (либо которые были совершены в прошлом).

Статика (состояние) границы (мембраны) – Гр-С компонента информации. Описывает состояние границы между рассматриваемым объектом (например, данным иерархическим уровнем как целым, данной системой) и его окружением. Это позволяет проводить разграничение на «внутреннее» и «внешнее», на «свое» и «чужое», а также - описывать место рассматриваемого человека и его возможности в социальной структуре относительно принадлежности его к «границе», то есть его способность противостоять «внешнему», успешно «защищать» рассматриваемую систему или иерархический уровень. Применительно к конкретному человеку эта компонента информации дает возможность описать его способность противостоять (внешнему) давлению как обстоятельств, так и людей (противопоставляя их «воле и энергии» - свою «волю и энергию»). Отметим, что применительно к конкретному человеку, рассматривая его, в свою очередь, как цельный иерархический уровень, в качестве его «мембраны» будет служить весь комплекс его *состояний самоощущения* - физических, сенсорных, интеллектуальных и т.п. Этой компонентой информации описывается также принадлежность всех объектов (включая и людей) к «своим» и «чужим» (а также - деление на «внутреннее» и «внешнее»).

Динамика (процесс, изменчивость) на границе (мембране) – Гр-Д компонента информации. Описывает процесс перестройки, изменения, реструктурирования границы для рассматриваемой системы или всего данного иерархического уровня. На уровне конкретного человека ей соответствует описание *ощущений* во всем их спектре, весь спектр *процессов* самоощущения и самочувствования (да и «чувствования» вообще), ибо сенсорные ощущения - это и есть *процессы на границе* человеческого организма (происходит на *поверхности* органов чувств). Этой компонентой информации описывается также процесс подразделения всех объектов (включая и людей) на «своим» и «чужим» (а также – подразделения на «внутреннее» и «внешнее») – причем, в отличие от предыдущей компоненты информации, такое подразделение производится «постоянно и непрерывно», своего рода *безостановочная сортировка*.

Состояние объектов – Об-С компонента информации). Ею описывается весь комплекс информации о состояниях конкретных объектов. То есть тех “функциональных элементов (единиц)”, из которых состоит данный иерархический уровень. Ею также задается «способ перехода» от одного конкретного объекта к другому «родственному» конкретному объекту, то есть - *способ объединения* нескольких разных *конкретных* существ (объектов) по некоторым из их характеристик (которым присваивается наименование «родственных», «подобных», аналогичных» и

т.п.), способ перехода от одного конкретного объекта (сущности) к другому¹⁰.

Остановимся на этом подробнее. Обе компоненты информации, связанные с *единичным конкретным объектом (сущностью)*, описывают *только один* конкретный объект. Но человек не может «заикливаясь» на чем-то «только одном». Он должен – просто обязан! – переходить впоследствии к какому-то *другому* реальному объекту. Как ему это сделать? Произвольным образом – «как Бог на душу положит»? Иногда так именно и бывает, - но чаще всего человек переходит от одного конкретного объекта к другому (например, переносит свое внимание с одного объекта на другой), руководствуясь какими-то *правилами*. Он строит себе некий *новый объект* - некую абстрактную форму, которая... *объединяет оба* объекта согласно неким признакам. Собственно, этим и занимается *логика*. Таким образом, она оказывается как-бы «встроенной» в тот тип 2АИА, который имеет Об-компоненту информации либо «на входе», либо «на выходе». Для этих типов *логика* оказывается как бы «естественным выражением» их собственной *Картины Мира*, - той картины мира, которая соответствует их типу, то есть – их *способу анализа окружающей реальности и способу организации своей деятельности в нем*.

Для Об-С компоненты информации характерно наличие «завершенных», замкнутых логических цепочек - правил объединения объектов в *одно* единое целое и правил перехода от одного объекта к другому, от одной сущности к другой. Для Об-Д компоненты информации (см. ниже) - характерно то, что такие логические цепочки все время «подправляются», шлифуются (другими словами – идет притирка: «еще не готово, еще раз пройду» - как бы раздаётся крик такого типа 2АИА).

На уровне отдельного человека этому соответствует информация об объектах и сущностях окружающего мира, выраженных вербально словами типа «знаю - не знаю» (могу построить логическую цепочку, связывающую эту сущность с теми, которые мне «знакомы», или не могу), «умею - не умею», «рационально – нерационально», «логично – алогично» и т.п. - особенно, когда эта компонента информации используется как программная функция. Если же эта компонента информации находится на творческом блоке - ей соответствует способность такого типа 2АИА творить состояния в единичных конкретных объектах (сущностях) данного уровня иерархии (включая также и создание «под ключ» новых объектов и сущностей!). Эта компонента информации не описывает всего богатства внутреннего состояния, внутреннего мира людей.

Динамика (процесс) в единичных конкретных объектах (сущностях) – Об-Д компонента информации. Ею описывается весь комплекс информации о процессах, происходящих с конкретными объектами (сущностями) –

¹⁰ Конечно же - сюда относится все то, что мы привычно называем «логикой»!

«функциональными элементами (единицами)» - например, в данной рассматриваемой системе или для данного иерархического уровня. Для отдельного человека этому соответствует информация об объектах окружающего мира, связанная с их различимостью и познаваемостью (процессом увеличения количества «ярлыков» и «маркеров», которыми будет описываться данный конкретный объект) с возможностями и способами их изменения или управления ими. Если эта компонента находится на творческом блоке, то этот тип 2АИА обладает способностью *начинать* дело, «запускать» какое-либо начинание, способностью приступать к преобразованию конкретных элементов окружающего мира. Если же эта компонента информации находится на программном блоке – такой тип 2АИА обладает способностью различать способы изменения, перестройки, преобразования объектов и сущностей в окружающем его мире. Эта компонента информации не описывает всего богатства *внутреннего* состояния, внутреннего мира людей.

Состояние связей между объектами (сущностями) - Св-С компонента информации. Она описывает весь комплекс информации о состоянии (фиксации) отношений между конкретными объектами – «функциональными элементами (единицами)», из которых состоит рассматриваемая система или данный иерархический уровень. На уровне отдельного конкретного человека этому соответствуют эмоции (как отражение *фиксации отношений* между объектами и сущностями: особенно наглядно это как *фиксация отношений* между людьми), - во всем богатстве своих самых разнообразных проявлений. Включая также и возможность управления своим собственным эмоциональным состоянием. Когда эта компонента находится на программном блоке, тип 2АИА обладает способностью различать эмоциональное состояние других типов 2АИА - как способ краткого, концентрированного, «конденсированного» описания состояния отношений рассматриваемого человека (и себя самого в том числе) к другим людям, объектам, сущностям. Когда эта компонента находится на творческом блоке, то такой тип 2АИА *творит* эмоциональные состояния другим людям, то есть - его деятельность направлена на *фиксирование* отношений между людьми, объектами, сущностями.

Скажем еще несколько слов. Те типы 2АИА, у которых присутствует *Св-компонента* информации, видят сразу *все множество* связей между конкретными объектами. Но связи между людьми – как представителями конкретных объектов – изучает *этика*. Поэтому эта компонента информации и может быть связана с этикой. Чрезвычайно интересно, что для таких типов 2АИА этика является не более чем ... *инструментом* для деятельности, если она расположена в творческом, деятельностном блоке, или ... *необходимой составляющей* личностной «Картины Мира», если она расположена в программирующем блоке типа. Для таких типов 2АИА этика – это не есть нечто «застывшее и неизменное» – это есть нечто живое, *ситуативное*, изменчивое. Это не *застывший* «свод правил», это – *инстру-*

мент либо для описания мира (и своих целей), либо для преобразования мира. Тогда *Св-С* компонента информации имеет много общего с *эмоцией* как фиксацией своего отношения, фиксацией своего восприятия данного конкретного человека. А вот *Св-Д* компонента информации (см. ниже) имеет много общего с «моральными характеристиками», с восприятием моральности того или иного человека как отражающего (характеризующего) *изменения* в отношениях.

Динамика (процесс) в связях между объектами (сущностями) - Св-Д компонента информации. Ею описывается весь комплекс информации о процессах установления, изменения, перестройки и реструктурирования отношений между конкретными объектами и сущностями – «функциональными элементами (единицами)» рассматриваемой системы или данного иерархического уровня. Для отдельного человека этой компоненте соответствует информация о процессах *изменения* взаимосвязей между конкретными людьми, о потребностях одних людей в других, о нужности или ненужности одного человека для другого. Когда эта компонента информации программирующая, то человек различает и оценивает желания и потребности как других людей, так и свои собственные, включая сюда даже и активное противопоставление своих потребностей потребностям других. Если же эта компонента информации – творческая, то такой человек активно изменяет отношения как между другими людьми, так и между собой и остальными (что позволяет ему активно манипулировать людьми для реализации поставленных перед собой задач).

В настоящее время существуют гораздо более подробные описания как компонент информации, так и полюсов дихотомий, произведенные в рамках теории 2АИА и разработанных на ее основе Социальных Технологий. Один из примеров описания полюсов дихотомии «обобщающий-детализирующий» приведен в главе 20: именно различие по этой дихотомии проявляется *наиболее значимым* образом при управлении людьми.

3.4. Пример «блочного» описания типов 2АИА

Приведем в качестве примера описания двух типов 2АИА, используя введенные выше описания компонент информации. Конечно, такое описание типа 2АИА является *чрезвычайно сжатым*, однако оно дает основы навыка в построении описаний типов конкретных людей с использованием *справочных данных* из теории 2АИА и Социальных Технологий. В качестве примеров описания конкретных людей, произведенных таким образом, отсылаем читателя к следующим литературным источникам:

1. Шиян А.А. Социально-психологические портреты политиков: А.А. Мороз, Н.М. Витренко и В.И. Горбулин // Новая политика (Киев). - 1998. - №4. - С.24-28.

2. Шиян А.А. О способах убеждения в политике: использование межличностных отношений // Политический маркетинг (Москва). - 2000. - № 8. - С.28-46. (Управленческие портреты Л. Кучмы, В. Путина и ряда других ведущих политиков.)
3. Шиян А.А. О роли коммуникантов в обеспечении психологического комфорта: от стресса к суициду // Прикладная психология (Москва, Россия). - 2000. - № 4. - С.67-79.
4. Мингазов Р., Киямов И. Президентский характер: личность М.Ш. Шаймиева в ракурсе современных социальных технологий // Татарстан.-2003.-№1.-С.4-9.
5. Курносоев Ю.В., Конотопов П.Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы. - М.:РУСАКИ,2004.-512с.

Итак, краткие описания типов 2АИА. Выбраны типы, у которых программирующие и деятельностные блоки *изменены местами*: читатель сможет наглядно увидеть различия.

<Ст-С | Об-Д>

Программирующий блок описывает состояние структуры (топологии) данной системы или иерархического уровня. Этот тип 2АИА хорошо различает потенциальные возможности данного конкретного человека (посколько «видит» его принадлежность или не-принадлежность (реальную или возможную) к структурным компонентам социальной системы), а также его возможное место в (информационной) иерархии общества. Он хорошо «видит» возможные состояния структуры (топологии) различных как общественных, так и природных систем. Основные свои усилия направляет либо на сохранение существующей на данном иерархическом уровне структуры, либо - на (скачкообразное!) создание новой такой структуры (но процесс такого создания для него «невидим»).

Деятельностный блок этого типа – изменения, процессы на уровне отдельных объектов и сущностей («функциональных единиц», составляющих рассматриваемую систему или данный иерархический уровень). Например, этот тип 2АИА может организовать процесс «раскрутки» конкретного человека (певца, менеджера, и т.п.), идеи, направления, технологии, продукции, и т.п., - всего того, в чем он «видит» наличие значительных потенциальных возможностей (см. его программирующий блок – ведь «ради нее» он и совершает деятельность). Этот тип вынужден постоянно «проверять» состояние структуры (топологии) всего иерархического уровня, и творит он для реализации этой своей цели изменения и процессы в конкретных объектах самой различной природы.

<Об-Д | Ст-С>

Программирующий блок этого типа – процессы и изменения самого разного рода, происходящие в конкретных объектах (сущностях) – состав-

ных элементах рассматриваемой социальной системы или данного иерархического уровня. Этот тип 2АИА стремится все воспринимаемое им свести к описанию конкретных процессов, конкретных изменений, происходящих в конкретных объектах и сущностях (выразить в терминах, характеризующих процессы в них). Описание конкретных процессов в конкретных системах можно назвать логикой (причем логикой - в ее *формальном* варианте, с ее «если... - то...», «логично - не логично» и всеми подобными атрибутами), манипулированием абстрактными структурами и терминами, сформированными для описания *конкретных* объектов. Все богатство мира данный тип 2АИА стремится выразить в терминах процессов в конкретных объектах, свести к этому.

Деятельностный блок: достигается желаемое этим типом 2АИА путем его деятельности по *фиксации* структуры (топологии), фиксации «архитектуры» рассматриваемой социальной системы или всего иерархического уровня, или же путем перехода к новой такой структуре, архитектуре, топологии. При этом деятельность такого типа 2АИА неутомима и неумна, беспрестанна и непрерывна - так как ему приходится буквально «обнюхать» каждую точку (каждый *отдельный* объект, каждую *отдельную* сущность!) своего жизненного пространства (включающего как свою составную часть также и действительное пространство). Действуя монотонно, методично и непрерывно, этот тип 2АИА практически все время находится в деятельности, практически всегда «занят работой». Поскольку этот тип 2АИА должен все время «держаться под контролем» каждую точку своего воспринимаемого пространства, каждого отдельного человека, то его девиз может быть выражен фразой: «быть как все!» – то есть соответствовать всем принятым нормам и обычаям, которые характерны для того среза социума, с которым человек этого типа 2АИА себя отождествляет.

- ❖ Остальные 14 описаний для оставшихся типов 2АИА легко могут быть построены аналогичным образом.

Резюме.

Необходим определенный компромисс при описании управленческой деятельности менеджера: для каждого индивида она имеет как *общие* черты, так и черты, присущие *лично* данному индивиду.

Нами дано *алгоритмическое* определение термина «управленческая деятельность» для менеджера, что позволило предложить технологию для его распознавания в Реальном Мире – то есть что позволило дать *пригодный для практики* способ для выделения специфических для управления черт деятельности человека.

Это определение также позволило ввести для описания новый *теоретический язык* – язык «абстрактных информационных автоматов – АИА», которые осуществляют управление в абстрактном *информационном*

пространстве, соответствующем данному интерьеру (контексту) деятельности менеджера.

Подробно рассмотрен класс *двухкомпонентных* АИА – 2АИА, которые «программируются *только одной* компонентой информации (а остальные – «не видят»), а деятельность которых может быть описана также *в рамках только одной* компоненты информации. Доказано, что *минимально возможное* для осуществления управления количество 2АИА составляет 16 разных типов.

Описан *дихотомический* способ отнесения произвольного 2АИА к определенному типу. Приведено также описание блоков, из которых «строится» общее описание типов 2АИА, в интерьере деятельности, характерном для менеджера. Приведен пример описания двух 2АИА, различающихся «направлением движения» информации в блоках «восприятие-деятельность».

Вопросы.

- 1) Выполнение каких требования к объективизации высказываемых авторами предположений относительно управления и менеджмента необходимо для ее верификации?
- 2) Дайте определение управления. Какие ранее введенные термины в нем используются?
- 3) Опишите последовательность выполнения процедуры «установления наличия управления». Какие ранее введенные методики оно использует?
- 4) Дайте определение АИА. Что, по вашему мнению, является *основным* в этом определении? Можно ли его сформулировать таким образом, чтобы не пришлось использовать ранее введенную терминологию?
- 5) Приведите определение 2АИА. Чем оно отличается от определения АИА?
- 6) Сколько существует разных типов 2АИА? Перечислите их.
- 7) Опишите дихотомический способ определения 2АИА.
- 8) Приведите описания 2-х разных блоков (по своему выбору) – компонент информации в виде, пригодном для использования при описании 2АИА.

Задания.

- 1) Приведите пример управления в интерьере менеджмента, - используя понятие «информационное пространство».
- 2) Опишите *конкретную реализацию* способа определения наличия управления в интерьере менеджмента. Составьте инструкцию для менеджера-подчиненного о том, что именно он должен сделать,

чтобы осуществить «управление». Инструкцию можно писать *для конкретного интерьера* деятельности.

- 3) Приведите пример АИА, который не является 2АИА. Опишите его, например, как класс «родственных» (в чем именно?) технологий управления. Как при этом вы опишите сами технологии управления?
- 4) Опишите условия, при которых человек может рассматриваться как 2АИА. (Не спешите заглядывать далее в книгу: используйте те знания, которые уже усвоены вами в первых разделах книги.)
- 5) Сформируйте инструкцию для ваших подчиненных-менеджеров с описанием применения дихотомического способа определения типа 2АИА для конкретных людей. При необходимости описать конкретные методики – сошлитесь на главу 20 настоящей книги: ваша задача – описать *организационный* план проведения такой процедуры.
- 6) Выдерите *конкретный интерьер* деятельности менеджера и перепишите для него описания блоков (компонент информации) из параграфа 3.3.
- 7) Выдерите произвольно 3 типа 2АИА (иных, нежели в книге), и сформируйте их описание с использованием «блочной технологии».

Глава 4. Совместная управленческая деятельность людей и ее моделирование с помощью 2АИА

В главе представлен теоретический аппарат для построения *совместной* управленческой деятельности менеджеров. Впервые описаны коллективные механизмы для выработки новых способов управления, приводящие к самоорганизации индивидов с целью освоения ими новой информации и осуществления управления.

Как видно из предыдущей главы, один тип 2АИА осуществить *оптимальное* управление просто не способен: он воспринимает всего лишь одну компоненту информации, а действует он также всего лишь *в рамках* одной компоненте информации. (Поэтому, кстати говоря, для *отдельного* человека нет целостной картины Мира ни по восприятию, ни по творчеству.)

Таким образом, для осуществления оптимального управления организацией необходима кооперация, необходимо согласованное и совместное действие, необходима *самоорганизация многих разных типов 2АИА*.

(В частности, подготовкой *нормативных* способов управления, подготовкой «нормативных блоков» для использования их данным типом 2АИА должны заниматься люди уже *другие*, с отличными от него типами. Отметим, что под *нормативными* для данного типа 2АИА технологиями управления (методами, алгоритмами, способами и т.п.) мы понимаем такие, которые используют в качестве *исходных* иные, нежели у данного типа, компоненты информации, - а *результаты деятельности*, естественно, будут описываться также *иными* компонентами информации. Конечно, могут быть и случаи, когда *только один* блок технологии управления будет отличаться от имеющегося у данного 2АИА – либо программный, либо творческий: в этом случае нам также придется говорить о наличии *нормативного* – с точки зрения этого типа 2АИА – управления.)

Вообще говоря, возможны два принципиально разных случая коммуникации - согласованной работы (*совместного управления одним и тем же объектом*) разных типов 2АИА:

- социализация *новой* информации, то есть выработка нового способа управления, и
- осуществление управления при помощи уже созданных кем-то (то есть - *уже социализированных ранее*) способов управления, то есть общение на *нормативном* уровне (когда *знания, опыт, умения и навыки* у всех коммуникантов - одинаковы).

В настоящей главе мы рассмотрим особенности самоорганизации типов 2АИА для осуществления управления, осуществляющиеся только при социализации *новой* информации (информации *данного уровня* иерар-

хии: более подробно это будет описано в следующей главе). Вопрос о *зарождении новой информации* будут описаны в главе 5, посвященной описанию организации иерархических структур для управления экономическими и/или социальными системами.

4.1. Механизм самоорганизации типов 2АИА

Непосредственно сразу можно заметить, что существуют такие типы 2АИА, для которых творческая функция одного типа является программной функцией для другого. Собственно, только при этих условиях можно говорить об *адекватной* передаче информации от типа к типу - то есть об *адекватном* восприятии одним типом творчества другого.

- Будем говорить, что два типа 2АИА связаны отношением *самопрограммирования* в случае, когда творческая функция одного совпадает с программной функцией другого (но остальные их функции - *разные*).

Нетрудно видеть, что среди всего множества всех 16 типов 2АИА возможны только два случая, при которых образуются замкнутые пути («кольца») трансформации информации:

- Два 2АИА устроены так, что их программные и творческие функции обмениваются местами, то есть эти типы имеют вид $\langle K_1 | K_2 \rangle$ и $\langle K_2 | K_1 \rangle$, где под K_1 и K_2 понимаем некоторые компоненты информации (так называемые "зеркальные" отношения между типами - см. параграф 4.3).
- Имеется 4 замкнутые *кольца индивидуального самопрограммирования*, на которые распадается все множество типов 2АИА.

В первом случае оптимальное управление при совместной деятельности двух таких типов 2АИА достигнуто быть не может: здесь имеет место такое *кольцо обратной связи*, когда один из типов разрушает как раз именно то, на что опирается, от чего отталкивается в своей деятельности второй тип.

Действительно, каждый из таких двух типов 2АИА, осуществляя управление в рамках своей творческой функции, тем самым изменяет компоненту информации, которая является программной, «опорной» для другого типа. Но тогда каждый из этих типов не в состоянии опереться на «неизменные» - программные - компоненты информации. А ведь при своей деятельности каждый из типов стремится *фиксировать* характеристики компонент информации именно по своей программной функции; - но в результате описанной выше «слаженной» деятельности этой пары 2АИА никакого оптимального управления, конечно, не получится! Такое управление может быть только конфликтным: оба типа при совместной деятельности реализуют прямо противоположные цели, - и при этом прямо противоположными средствами.

Рассмотрим теперь 4 замкнутые кольца *индивидуального* самопрограммирования, на которые распадается вся совокупность типов 2АИА: они представлены в табл.4.1:

Таблица 4.1. Кольца индивидуального самопрограммирования.

Кольца индивидуального самопрограммирования	Компоненты информации, которые в них социализируются
$\begin{array}{ccc} < \text{Гр-С} \text{Св-Д} > & \rightarrow & < \text{Св-Д} \text{Ст-С} > \\ & \uparrow & & \downarrow \\ < \text{Об-Д} \text{Гр-С} > & \leftarrow & < \text{Ст-С} \text{Об-Д} > \end{array}$	Гр-С, Св-Д, Ст-С, Об-Д.
$\begin{array}{ccc} < \text{Ст-Д} \text{Св-Д} > & \rightarrow & < \text{Св-С} \text{Гр-Д} > \\ & \uparrow & & \downarrow \\ < \text{Об-С} \text{Ст-Д} > & \leftarrow & < \text{Гр-Д} \text{Об-С} > \end{array}$	Ст-Д, Св-Д, Гр-Д, Об-С.
$\begin{array}{ccc} < \text{Св-С} \text{Гр-Д} > & \rightarrow & < \text{Гр-Д} \text{Об-С} > \\ & \uparrow & & \downarrow \\ < \text{Ст-Д} \text{Св-С} > & \leftarrow & < \text{Об-С} \text{Ст-Д} > \end{array}$	Св-С, Гр-Д, Об-С, Ст-Д.
$\begin{array}{ccc} < \text{Об-Д} \text{Гр-С} > & \rightarrow & < \text{Гр-С} \text{Св-Д} > \\ & \uparrow & & \downarrow \\ < \text{Гр-С} \text{Об-Д} > & \leftarrow & < \text{Св-Д} \text{Гр-С} > \end{array}$	Об-Д, Гр-С, Св-Д, Гр-С.

Особо подчеркнем, что эти 4 кольца индивидуального самопрограммирования образованы вследствие выполнения условия *адекватной передачи информации* (или выработки адекватного управления): можно сказать, что один из типов, «высказав» *новую* для данного сообщества типов 2АИА информацию (то есть, начав осуществлять присущий ему стиль управления) – «запустив» ее в *свое* кольцо самопрограммирования – получит обратно уже **результат совместного анализа всей четверкой типов** этой данной новой информации. Иными словами, кольца самопрограммирования играют решающую роль в *социализации* новой информации – то есть, фактически, в выработке новых способов, новых режимов, новых технологий для управления социальными и/или экономическими система-

можность - это управление, при котором творится изменение по компоненте информации *Об-С* - но такой режим управления конфликтен с режимом управления, реализуемым рассматриваемым типом. Но стабилизировать (фиксировать) такое состояние взаимодействия между отдельными объектами может лишь только тот тип 2АИА, у которого творческая функция есть *Св-С*. Для остальных типов 2АИА из *первого* кольца в табл.4.1 должны выполняться аналогичные требования. Нетрудно видеть, что такому условию может удовлетворить лишь только *второе* кольцо из табл.4.1, причем тогда приходим к *первому* кольцу в табл.4.2. Для *третьего* и *четвертого* колец из табл.4.1 совершенно аналогично получаем «спаривание» в таком виде, которое соответствует второму кольцу в табл.4.2.

Интересно, что к совершенно тем же кольцам *диадного* самопрограммирования (то есть «двойного») - по количеству типов в каждой «вершине» такого кольца) из табл.4.2 мы можем прийти и другим путем - в результате поиска ответа на такой вопрос:

- Существуют ли среди типов 2АИА *два* таких, которые при совместной деятельности в составе пары смогут осуществлять *оптимальное* управление?

Фактически, ниже мы подробно - *в общем виде* - доказываем как раз то, что выше уже рассмотрели на конкретном примере.

Итак, пусть имеется некий тип 2АИА, имеющий строение $\langle K_1 | K_2 \rangle$, где K_1 и K_2 - некоторые (разные!) компоненты информации.

Введем понятие «компоненты информации, *сопряженной* данной»: так будем называть такую компоненту информации, которая имеет тот же полюс по дихотомии «обобщающий – детализирующий», что и рассматриваемая, но отличается от рассматриваемой по признаку (дихотомии) «С–Д», а также отличается по признаку (дихотомии) «Об–Св» (для детализирующей компоненты информации) или «Ст–Гр» (для обобщающих). Например, *сопряженными* являются такие компоненты информации: *Ст-Д* и *Гр-С*, *Об-Д* и *Си-С*.

- Теперь рассмотрим следующую проблему: каким образом необходимо реализовать управление по компоненте информации K , чтобы такое управление *способствовало* реализации управления по компоненте информации K_2 , то есть чтобы совместное управление, осуществляемое обоими типами *вместе*, было оптимальным по компоненте информации K_2 .

Исследуем *все* возможные случаи (то есть просто переберем все возможные варианты).

- 1) Если компонента K_2 *детализирующая*, то искомая компонента информации K также *должна быть детализирующей*: управление по обобщающей компоненте - создание либо процессов, либо состояний над структурой или границей всего уровня - может, в общем случае, задействовать все детализирующие компоненты информации (то есть - также и K_2). Совершенно аналогично, если компонента информации K_2 обобщающая, то обобщающей должна быть и компонента K .

- 2) Если *детализирующая* компонента информации K_2 описывает *процесс*, то *детализирующая* же компонента информации K должна описывать *состояние* (и наоборот). Действительно, *если предположить противное*, то обязательно придет противоречию: так как тогда могут иметь место два случая. Случай а) - если эти компоненты совпадают, то оба типа 2АИА будут братья за одинаковое (!) управление одним и тем же объектом, - а такое управление конфликтно. И случай б) - если оба компонента информации различны - то два процесса на детализирующем уровне конфликтны, так как они изменяют как свойства конкретного единичного объекта, так и (одновременно!) взаимоотношения его с другими (но тем самым теряется канал для управления детализирующими компонентами: для управления процессом (состоянием) отдельного единичного объекта необходимо фиксировать состояние (процесс) ее взаимодействия с другими единичными объектами, и наоборот).
- 3) Если *обобщающая* компонента информации K_2 описывает *процесс*, то *обобщающая* же компонента информации K должна описывать *состояние* (и наоборот). Действительно, *перестраивать границу* (создавая процесс на мембране) можно только при неизменной структуре (состоянии) всего иерархического уровня - и наоборот, а *поддерживать неизменным состояние мембраны* можно только при изменении структуры (процессе) иерархического уровня - и наоборот.
- 4) Если *детализирующая* компонента информации K_2 описывает *единичный объект*, то компонента K должна описывать *взаимодействие* между такими объектами (иначе это будет просто фиксация одновременно и состояния, и процесса в одном и том же единичном объекте!), - и наоборот: если компонента информации K_2 описывает *взаимодействие* между единичными объектами, то компонента K должна описывать *сам единичный объект*.
- 5) Если *обобщающая* компонента информации K_2 описывает *структуру*, то компонента K должна описывать *границу* (иначе это будет просто фиксация и состояния, и процесса для строения данного иерархического уровня), - и наоборот: если *обобщающая* компонента информации K_2 описывает *границу*, то компонента K должна описывать *структуру*.

Совершенно аналогично может быть проведено рассмотрение и для *программной* функции рассматриваемого типа 2АИА.

Таким образом, суммируем:

- Оптимальное управление возможно лишь только для пары типов 2АИА, имеющей такое строение: $\langle K_1 | K_2 \rangle$ и $\langle K^*_1 | K^*_2 \rangle$, где звездочкой обозначены *сопряженные* компоненты информации.

Такую пару 2АИА будем называть «*диадной*», тип другого 2АИА из этой пары – «*диадным*», а процесс выработки ею совместного режима управления (то есть процесс «знакомства», «притирки» и т.п.) – «*диадизацией*».

Как видно, табл.4.2 представляет собой просто 2 кольца самопрограммирования для *диадных* пар типов 2АИА, на которые разбиваются все

множество 16 типов 2АИА (мы будем использовать также название «*кольца диадного самопрограммирования*»).

Следует отметить, что диадизация типов 2АИА для *пары конкретных людей* – это процесс, которому необходимо *специально* учиться. Хотя деятельность в составе такой пары является *наиболее оптимальной* для конкретного человека, она не относится к числу безусловных, то есть биологических, врожденных рефлексов, и является исключительно проявлением *социальной природы человека* (описание ряда особенностей процесса диадизации проведено далее в этом параграфе).

Интересно, что любой человек интуитивно понимает («чувствует») необходимость совместной деятельности именно в составе диадной пары: достаточно вспомнить широко распространенные в рамках любой культуры мифы, легенды и сказки «о вечной любви», «о великой дружбе и бескорыстной помощи друг другу от первой встречи - и до самой смерти» и т.п. Действительно, *только человек, имеющий диадный тип 2АИА*, может дать данному человеку необходимую, *недостающую* его программному блоку информацию об окружающем Мире. Информацию, без которой его деятельность по управлению экономическими и/или социальными системами будет неоптимальной. И даже более того: *только человек с диадным типом 2АИА* своей деятельностью способен обеспечить оптимальные условия для реализации заданным управленцем своей творческой функции.

Как уже отмечалось, процессу диадизации необходимо учиться. Более того, сам этот процесс не всегда проходит гладко и естественно: ведь вначале необходимо выработать свой, *присущий только этой диадной паре «язык»*, на котором каждый из них будет формулировать «ответы» для своего диадного типа 2АИА, - а ведь необходимо и научиться еще понимать эти «ответы»!

4.2. Самоорганизация типов 2АИА для осуществления оптимального управления в составе структурированной группы

В этом параграфе будет описан механизм для осуществления самоорганизации типов 2АИА и способ их совместного участия в управлении.

Прежде всего, зададим вопрос: а почему вообще возникает необходимость в управлении при функционировании данного иерархического уровня?

Ответ на этот вопрос практически очевиден: вследствие того, что экономические и/или социальные объекты представляют собой *открытые* системы, которые постоянно обмениваются с окружением потоками - потоками финансов, ресурсов, информации, и т.п.

- Не уменьшая общности, рассмотрим случай, когда данный социальный или экономической объект образован только из функциональных элементов одного, более низкого уровня иерархии.

Изменения во внешних потоках финансов, ресурсов и информации в общем случае влияют на все структуры рассматриваемого объекта, также как и на него в целом. Например, они могут влиять на его структурные (функциональные) единицы, на взаимоотношения между ними, а также могут нарушить само строение структуры и границы объекта. Роль типов 2АИА при этом будет состоять в том, чтобы обеспечить своего рода «гомеостаз» - то есть сохранить неизменными характеристики рассматриваемого объекта («жизненно важные» для функционирования этого объекта характеристики!). Иными словами, 2АИА осуществляет управление, направленное на *стабилизацию* данного объекта - несмотря на наличие изменений во внешней по отношению к нему среды. Другими словами, типы 2АИА осуществляют *постоянную подстройку*, постоянную корректировку «курса» данного социального или экономического объекта с тем, чтобы поставленная цель оказалась достижимой даже в условиях постоянно изменяющейся среды.

Каким же образом может быть осуществлено такое управление, обеспечивающее возможность достижения цели рассматриваемого нами объекта?

В общем случае наш объект – организация, предприятие, фирма – представляет собой динамическую систему из постоянно распадающихся и вновь формирующихся подструктур, взаимодействующих между собой. Граница его представляет собой полупроницаемую «мембрану», сформированную также из подструктур, обладающих аналогичными свойствами своего рода «порталы» для входа/выхода потоков ресурсов, финансов, информации, персонала и т.п.).

Дальнейшее изложение проведем на модельном примере. Он выбран в достаточной степени произвольным образом, но в нем отражены наиболее существенные черты. В качестве рассматриваемого объекта выберем фирму.

Рассмотрим случай, когда внешние условия претерпели изменения таким образом, что вследствие этого начнут изменяться подструктуры, из которых построена рассматриваемая нами фирма. Одновременно при этом начнет изменяться как строение фирмы, так и состояние ее границы (то есть начнут происходить процессы перестройки ее топологической связности и/или мембраны). Вначале это будет проявляться лишь в изменениях параметров, характеризующих всю фирму как целое¹¹ (напомним, что даже в «стационарном» состоянии подсистемы фирмы постоянно распадаются и

¹¹ Следует отметить, что при *интенсивном* внешнем воздействии (внешних потоках высокой интенсивности) первыми могут начать изменяться параметры, характеризующие сами единичные структуры или же их взаимодействия. Однако такая ситуация будет описываться совершенно аналогично проведенному в этом параграфе - различие будет лишь только в типе 2АИА, «через который» новая информация вводится в кольца самопрограммирования (фактически, это уже относится к описанию функционирования иерархических систем управления, построенных из типов 2АИА).

образуются снова, и взаимоотношения между ними постоянно варьируются).

Итак, в рассмотренной ситуации первыми¹² могут «заметить непорядок» - обобщающие типы 2АИА, как участники (состояние начало изменяться!), так и наблюдающие (процесс пошел!).

А дальше возможно несколько случаев.

- *Первый*: наиболее простой.

Пусть тип 2АИА с компонентами <Обоб | Дет> (*Обоб* и *Дет* - соответственно обобщающая и детализирующая компоненты информации) заметил «опасное» изменение некоторых характеристик фирмы как целого. Для устранения этого он творит по своей творческой - детализирующей - компоненте информации, то есть производит изменения во внешней для него среде такие, которые описывают либо некоторые конкретные объекты, либо взаимодействия между ними (например, организовывает общение с конкретными менеджерами, отделами, и т.п.).

Но так как сам обобщающий тип 2АИА «устранить» опасность (то есть - *уклонение от цели!*) на всей фирме как целом не способен, то сделать это должен попытаться *детализирующий* тип 2АИА. А именно такой тип <Дет | Обоб>, у которого программная функция такая же, как у обобщающего, а творческая - соответствует программной обобщающего (такие типы называются «зеркальными» - см. далее в этом параграфе).

Проиллюстрируем сказанное примером.

Пример 1. Пусть обобщающий тип 2АИА <Гр-С | Св-Д> «заметил» опасную тенденцию в изменении состояния границы фирмы под влиянием внешних условий. Для «устранения» такой опасности он начинает изменять процесс взаимодействия между конкретными подструктурами фирмы (в первую очередь тех, которые и составляют собственно границы фирмы). Детализирующий же тип <Св-Д | Гр-С>, «заметив» соответствующую деятельность первого типа 2АИА, то есть уже измененные отношения между конкретными подсистемами фирмы, «берет» их и пытается творить *новое* состояние границы (хотя, конечно, он стремится, в первую очередь, сохранить уже имеющееся).

Схематически это можно представить так:

¹² «Кто первым» заметил «непорядок» - совершенно безразлично: все сказанное ниже может быть «начато» с любого, произвольного типа 2АИА!



Для *малых* изменений окружающей среды такого «кольца управления» может оказаться вполне достаточно. Отметим, что при этом продолжительность контакта этих типов 2АИА должна быть *сравнительно малой* - достаточной, чтобы всего лишь «передать информацию» как эстафетную палочку: в более продолжительном контакте необходимости просто нет.

Однако для противодействия *более значительному* уровню изменчивости внешних условий такой «сравнительно легкой» коррекции может оказаться недостаточно.

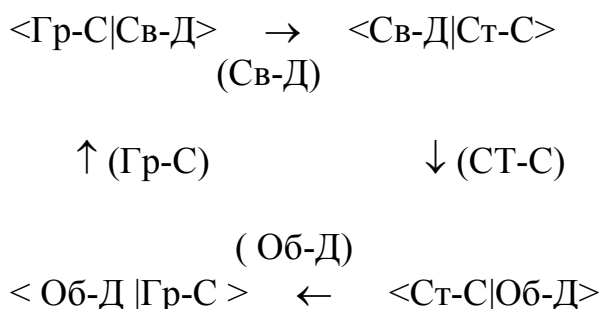
Так что же делать, когда такого управления оказывается недостаточно, чтобы устранить «опасное» внешнее воздействие?

- Переходим ко *второму* случаю.

Когда у детализирующего типа 2АИА – «зеркального» нашему обобщающему - ничего не получается, в дело вступает еще один (уже *другой!*) детализирующий тип 2АИА: тот у которого программная функция совпадает с творческой нашего обобщающего типа.

Иными словами, от нашего обобщающего типа 2АИА, первым «заметившего опасность», начинает самоорганизовываться соответствующее кольцо *индивидуального* самопрограммирования.

Рассмотрим пример функционирования такого кольца самопрограммирования:



На этой схеме показаны также компоненты информации, которые, подобно «эстафетной палочке», *передаются* следующему в цепочке типу 2АИА.

Пример 2. Итак, начнем опять с типа <Гр-С|Св-Д>: пусть первым именно он заметил изменение в иерархическом уровне - и интерпретировал его как изменение состояния границы. Как уже говорилось выше, он творит процесс изменения отношений между подсистемами внутри фирмы. Такое изменение отношений воспринимает <Св-Д|Ст-С>, и пытается применить эти *измененные* отношения между подсистемами фирмы - ... для сохранения состояния (или же - для постройки нового) структуры всей фирмы как целого. Иными словами, <Св-Д|Ст-С> творит по компоненте информации, описывающей состояние структуры всей фирмы.

Результаты такой деятельности, такого «беспокойства» этого типа (попытки либо сохранения структуры неизменной, либо ее «резкого» перевода в новое состояние), направленной на «спасение в опасной ситуации», а также и существующие независимо от рассмотренного изменения топологии уровня (если они есть) воспринимает <Ст-С|Об-Д> и начинает творить процессы в соответствующих подсистемах фирмы, подготавливая их тем самым к сохранению состояния структуры фирмы неизменной (либо к созданию новой структуры). Результаты такой деятельности воспринимает <Об-Д|Гр-С> - и начинает с помощью процессов, происходящих в соответствующих подсистемах фирмы, предпринимать шаги к сохранению состояния границы фирмы неизменным (или - к переводу ее в иное состояние). Кольцо индивидуального самопрограммирования замкнулось!

Все это очень напоминает детскую игру в «испорченный телефон»! Один тип 2АИА готовит «орудия» - взаимоотношения между подсистемами фирмы - к использованию в одном направлении, - а другой тип 2АИА немедленно же начинает использовать эти «орудия» для ... совершенно другого направления деятельности. На первый взгляд, здесь не получается не то что оптимального управления, - но даже и управления вообще.

Это верно. Одиночные, недиадизированные кольца самопрограммирования не срабатывают *в том виде*, как этого хочет любой из типов 2АИА.

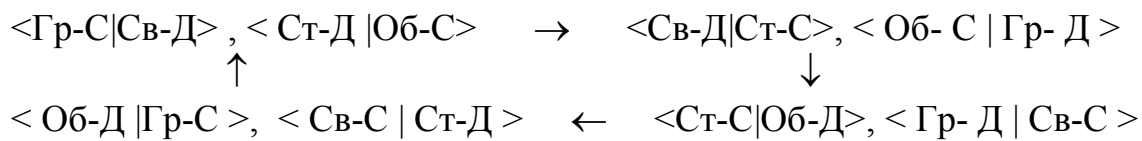
Но не надо при этом забывать, что и каждый из типов также «не видит» всей полноты информации, и поэтому сформировать задачу, которая адекватно отвечала бы Картине Мира для другого типа 2АИА он просто не способен (без известной практики – однако об этом будет разговор в других разделах настоящей книги). Именно поэтому описанный в настоящем параграфе «перебор» возможных каналов управления - оптимален, причем как раз в социальном смысле.

- Теперь посмотрим, что же происходит для кольца диадного самопрограммирования - это и будет *третий* случай. (Действительно: ведь каждый тип 2АИА оптимально работает только в составе диадной пары: ес-

ли он имеет диадный тип, все свое управление он обязательно осуществляет с использованием результатов *совместного* анализа ситуации).

Теперь уже, фактически, каждую диадную пару можно рассматривать не столько как пару типов 2АИА, сколько как некий единый «4АИА», то есть как абстрактный информационный автомат, у которого программирование происходит по двум *сопряженным* компонентам информации, и творчество - также по двум сопряженным компонентам информации. Происходит это по той причине, что внутри диадной пары оба типа 2АИА постоянно обмениваются информацией, причем эта информация относится как к их восприятию, так и помогает им в творчестве - управлении.

Рассмотрим следующую схему.



Пример 3. Итак, пусть все тот же $\langle \text{Гр-С} | \text{Св-Д} \rangle$ «заметил опасность», то есть то, что состояние мембраны начало изменяться. Однако *только теперь*, находясь в составе диадной пары он получил возможность *проверить* свои «подозрения»! Действительно, к совместным, кооперативным действия имеет смысл переходить лишь только тогда, когда опасность для всей фирмы действительно имеет место. Например, когда в результате внешнего воздействия не просто начинает изменяться состояние границы фирмы (так как мы имеем дело с *открытыми* иерархическими системами, то структурные единицы – подразделения фирмы – все время находятся в состоянии динамического равновесия, постоянно распадаясь и возникая вновь), но *одновременно* начинает изменяться также и структура фирмы (о чем ему и сообщит его диадный тип – $\langle \text{Ст-Д} | \text{Об-С} \rangle$).

Таким образом, данная диадная пара в ответ на «опасность» начинает формирование новых (или же приступает к сохранению старых) состояний структурных единиц фирмы и формированию новых (или же сохранению старых) взаимоотношений между ними. Например, это может быть выражено в целенаправленной коммуникации с рядом *ключевых* сотрудников с целью выработать новые способы управления, «нейтрализующие» опасную ситуацию.

Результаты такой деятельности «подхватываются» детализирующими типами диадной пары $\langle \text{Св-Д} | \text{Ст-С} \rangle$ и $\langle \text{Об-С} | \text{Гр-Д} \rangle$, которые используют компоненты, «сотворенные» на предыдущем этапе в кольце самопрограммирования – *Св-Д* и *Об-С*, для фиксации состояния структуры и процессов в границе.

Как правило, ничего не получается - ведь эти компоненты - *Св-Д* и *Об-С* - предназначены для «ремонта» совершенно других компонент - а именно для *Ст-Д* и *Гр-С*: то есть тех, которые являются *программными*

для типов 2АИА, которые первыми «заметили» произошедшее изменение внешней среды.

- И все же следует отметить, что *иногда* такая деятельность может принести успех - но лишь только в тех ситуациях, которые вызваны *новыми, ранее не наблюдавшимися воздействиями*, - то есть имеется вариант реализации метода «проб и ошибок», называемый известный в науке также как *ассоциативный режим управления*. Интересно, что осуществление такого метода обычно вызывает огромные затруднения при моделировании деятельности живых организмов, а особенно - деятельности Человека. Невозможность адекватного разрешения такой ситуации, имеющая место при классическом подходе к моделированию Человека ранее, не позволяли приступить к моделированию развития Человечества в целом: возникновение *нового* может быть описано лишь только в терминах такого *ассоциативного, эвристического мышления*. Интересно, что одновременно мы получили также и механизм формирования нового нормативного блока, который закрепляется - социализируется - в случае успеха. Забегая вперед отметим, что *понять*, что найдено *новое решение*, могут лишь в «начальном» звене кольца: то есть только те типы, которые «запустили» новую информацию в такое «кольцо». Подытожим: на социальном уровне кольца индивидуального и диадного самопрограммирования реализуют способ *ассоциативного управления* природными и социальными системами!

Итак, результаты деятельности этой диадной пары «замечает» следующая диадная пара в кольце диадного самопрограммирования - Ст-С|Об-Д> и <Гр-Д|Об-С>, которые «выдают» изменения по компонентам информации Об-Д и Об-С.

Их деятельность подхватывает диадная пара в следующем звене кольца диадного самопрограммирования <Об-Д|Гр-С> и <Св-С|Ст-Д>, которая, используя компоненты *П-КС* и *С-Отн*, приступает к «ремонту» компонент *Гр-С* и *Ст-Д*, то есть только сейчас, собственно, и начинается «ремонт» - устранение замеченных типом <Гр-С|Св-Д> (или его диадным типом <Ст-Д|Об-С>) недостатков.

В случае «успешного ремонта» именно типы <Гр-С|Св-Д> и <Ст-Д|Об-С>, которые в нашем примере «контролировали» выполнение своего «задания», и принимают решение о степени удачности его выполнения, а также - о тех новых способах управления, которые при этом получены.

Совершенно аналогично функционирует и второе кольцо диадного самопрограммирования.

В обоих кольцах диадного самопрограммирования «обрабатываются уже *все восемь* компонент информации.

Так что же, мы уже перебрали все варианты, и больше никаких возможностей для самоорганизации типов личности для совместного управления не имеется?

- Имеется еще один случай, - *четвертый и последний*. И, вероятно, *самый интересный!*

Приступим к его описанию. Прежде всего, обратим внимание на то обстоятельство, что при описанной выше реализации управления фирмой были рассмотрены *не все возможные режимы* для осуществления схем управления.

Например, не был рассмотрен режим управления, заключающийся в создании таких процессов в структурах фирмы, которые необходимы для устранения «опасного» изменения состояния границы, возникшего вследствие внешнего воздействия, - то есть режим управления, который осуществляется следующим типом 2АИА: $\langle \text{Гр-С} \mid \text{Об-Д} \rangle$. Тем самым пока что не были использованы все те возможности для управления, которые предоставляются наличием 16 типов 2АИА.

Итак, приходим к заключению, что для «наиболее сложных» случаев необходимо организовать все 16 типов 2АИА в *единую структуру для управления*, - конечно, если это только возможно.

Пример 4. Рассмотрим опять случай, когда в результате внешнего воздействия изменяется состояние мембраны. Такое изменение могут «заметить» такие *два* обобщающих типа: $\langle \text{Гр-С} \mid \text{Св-Д} \rangle$ и $\langle \text{Гр-С} \mid \text{Об-Д} \rangle$. Поскольку они осуществляют анализ информации совместно со своими диадными типами, то на самом деле анализируются такие обобщающие компоненты информации *Гр-С* от этих типов и *Ст-Д* (соответственно их диадными типами - $\langle \text{Ст-Д} \mid \text{Об-С} \rangle$ и $\langle \text{Ст-Д} \mid \text{Св-С} \rangle$). Творятся же этими типами *все 4* детализирующие компоненты информации: *С-КС, П-КС, С-Отн* и *П-Отн!*

- А далее возможны два способа реализации управления. *Во-первых*, эти две диадные пары могут *совместно «обсудить»* создавшуюся ситуацию». *Во-вторых*, эти два типа могут «*посоветоваться*» с другими диадными парами (также обобщающими или детализирующими, как и они сами).

Первый способ. Тогда приходим к такому кольцу *совместного* самопрограммирования для всех 16 типов 2АИА:

$\langle \text{Гр-С} \text{Св-Д} \rangle$, $\langle \text{Ст-Д} \text{Об-С} \rangle$, $\langle \text{Ст-Д} \text{Св-С} \rangle$, $\langle \text{Гр-С} \text{Об-Д} \rangle$ Вход: Гр-С, Ст-Д Выход: Св-Д, Об-С, Об-Д, Св-С	→	$\langle \text{Св-Д} \text{Ст-С} \rangle$, $\langle \text{Об-С} \text{Гр-Д} \rangle$, $\langle \text{Св-С} \text{Гр-Д} \rangle$, $\langle \text{Об-Д} \text{Ст-С} \rangle$ Вход: Св-Д, Об-С, Об-Д, Св-С Выход: Ст-С, Гр-Д
↑		↓
$\langle \text{Об-Д} \text{Гр-С} \rangle$, $\langle \text{Св-С} \text{Ст-Д} \rangle$, $\langle \text{Об-С} \text{Ст-Д} \rangle$, $\langle \text{Св-Д} \text{Гр-С} \rangle$ Вход: Св-Д, Об-С, Об-Д, Св-С Выход: Гр-С, Ст-Д	←	$\langle \text{Ст-С} \text{Об-Д} \rangle$, $\langle \text{Гр-Д} \text{Св-С} \rangle$, $\langle \text{Гр-Д} \text{Об-С} \rangle$, $\langle \text{Ст-С} \text{Св-Д} \rangle$ Вход: Ст-С, Гр-Д Выход: Св-Д, Об-С, Об-Д, Св-С

В схеме явно выделены компоненты информации, которые являются *программными* и *творческими* для все 4-х типов 2АИА, находящихся и данном звене кольца самопрограммирования.

Второй способ: рассмотренные диадные пары приступают к совместному управлению в составе других диадных пар. Тогда образуется *другое* кольцо самопрограммирования:

$\langle \text{Гр-С} \text{Св-Д} \rangle$, $\langle \text{Ст-Д} \text{Об-С} \rangle$, $\langle \text{Гр-Д} \text{Об-С} \rangle$, $\langle \text{Ст-С} \text{Св-Д} \rangle$ Вход: Гр-С, Гр-Д, Ст-С, Ст-С Выход: Об-С, Св-Д	→	$\langle \text{Св-Д} \text{Ст-С} \rangle$, $\langle \text{Об-С} \text{Гр-Д} \rangle$, $\langle \text{Об-С} \text{Ст-Д} \rangle$, $\langle \text{Св-Д} \text{Гр-С} \rangle$ Вход: Об-С, Св-Д Выход: Ст-С, Ст-Д, Гр-С, Гр-Д
↑		↓
$\langle \text{Об-Д} \text{Гр-С} \rangle$, $\langle \text{Св-С} \text{Ст-Д} \rangle$, $\langle \text{Св-С} \text{Гр-Д} \rangle$, $\langle \text{Об-Д} \text{Ст-С} \rangle$ Вход: Св-С, Об-Д Выход: Гр-С, Гр-Д, Ст-С, Ст-С	←	$\langle \text{Ст-С} \text{Об-Д} \rangle$, $\langle \text{Гр-Д} \text{Св-С} \rangle$, $\langle \text{Ст-Д} \text{Св-С} \rangle$, $\langle \text{Гр-С} \text{Об-Д} \rangle$ Вход: Ст-С, Ст-Д, Гр-С, Гр-Д Выход: Св-С, Об-Д

Весьма интересным является то обстоятельство, что для первого случая мы получили кольцо самопрограммирования, в котором каждый раз, исходя (программируясь) из сопряженных обобщающих компонент информации, четверка обобщающих типов 2АИА *творит по всем 4 детализирующим* компонентам информации. Тем самым для детализирующих 2АИА из следующего «звена» («вершины») кольца самопрограммирования предоставляется «полный набор возможностей» для «ремонта» всего ие-

рархического уровня. Можно сказать, что для этого случая в каждой вершине мы имеем творчество наших 2АИА по обобщающим компонентам на базе детализирующего носителя, то есть имеет место «внедрение», «перевод» обобщающей информации на «детализирующий язык». Для этого кольца управления мы будем использовать название «*обобщающее кольцо самопрограммирования*» (*О-кольцо*).

Во втором случае - наоборот: четверка обобщающих типов 2АИА в каждом звене этого кольца самопрограммирования обменивается *между собой* всеми обобщающими компонентами, но творят они - лишь по *сопряженным детализирующим компонентам*. Этот случай можно является в некотором смысле как-бы обратным к предыдущему и его можно интерпретировать как *творчество по детализирующим компонентам информации* на базе обобщающего носителя, или же - как «перевод» детализирующей информации на «обобщающий язык». Далее для этого случая мы будем использовать название «*детализирующее кольцо самопрограммирования*» (*Д-кольцо*).

- Но самое важное заключается в том, что оба эти кольца самопрограммирования - *Д-* и *О-* функционируют ***одновременно!***

Действительно: рассматриваемые нами типы <Гр-С|Св-Д> и <Гр-Д|Об-С> могут обсуждать сложившуюся ситуацию либо по своей *программной* функции - уточняя тем самым ситуацию и вырабатывая новые способы управления (то есть создавая новую *обобщающую* информацию), либо по своей *творческой* функции - создавая тем самым максимальное количество «средств» и способов для последующего «исправления» ситуации (то есть создавая новую *детализирующую* информацию).

Как всегда, при этом

- обобщающие типы 2АИА общаются только с обобщающими,
- а детализирующие - только с детализирующими типами 2АИА.

Общение между *детализирующим* типом 2АИА и *обобщающим* типом 2АИА возможно только в рамках соответствующих колец самопрограммирования, причем исключительно только в случае, когда необходимо их участие в *совместном* управлении.

Подытожим:

- *обобщающие* типы 2АИА: в *О-кольце* обсуждают информацию по своей *программной* функции, а в *Д-кольце* - по *творческой*. Поскольку к обсуждению своей творческой функции каждый тип весьма чувствителен (точнее сказать - нетерпим, плохо переносящий «критику» своей деятельности), то в *Д-кольце* происходит обсуждение лишь только между типами, у которых творческие функции совпадают!
- *детализирующие* же типы 2АИА - наоборот: в *О-кольце* обсуждают информацию по своей *творческой* функции, а в *Д-кольце* - по *программной*.

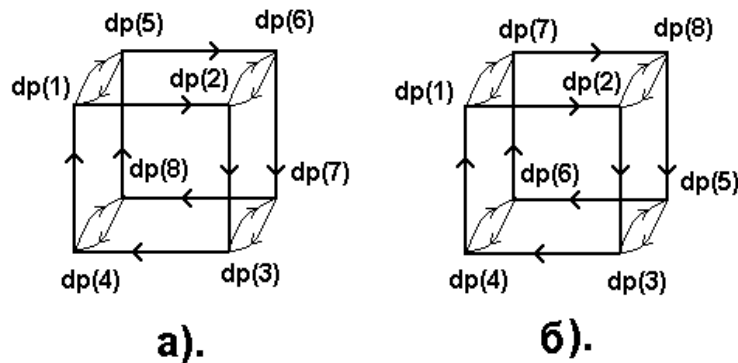
Наконец, дадим следующее ***определение***:

- Совместно работающие **оба** кольца самопрограммирования - О и Д, когда все 16 типов 2АИА вырабатывают совместно новый режим управления (совместно осваивают **новую** информацию) будем называть **соционом**.

Отметим, что исходя из диадизированных колец самопрограммирования можно получить лишь только уже описанные нами *О*- и *Д*-кольца. При всех остальных способах «состыковки» этих двух дуиадных колец самопрограммирования мы не получим свободного прохождения информации: обязательно найдутся *две соседние вершины*, у которых творческие функции «передающей» вершины не совпадают с программными у «принимающей». Таким образом, выше перечислены все возможные виды управления с использованием всех типов 2АИА *одновременно*.

4.3. Классификация отношений между типами 2АИА (интертипных отношений) и их описание

Итак, и в *О*-, и в *Д*-кольцах самопрограммирования, диадные пары участвуют как единое целое, что можно представить таким рисунком (обозначения диадных пар см. ниже)



Здесь обозначено а) - это Ир- кольцо самопрограммирования, а б) - Ра- кольцо самопрограммирования, соответственно.

Как видно из этих рисунков, направленность самопрограммирования выделяет следующие топологически инвариантные отношения между парами типов 2АИА (то есть - одинаковые для каждой диадной пары независимо от ее расположения в этих кольцах). Специально отметим: отношения эти - *симметричные*, а не *однонаправленные* (как, например, при самопрограммировании). Их можно сгруппировать в такую таблицу.

Таблица 4.3. Обозначения для диадных пар.

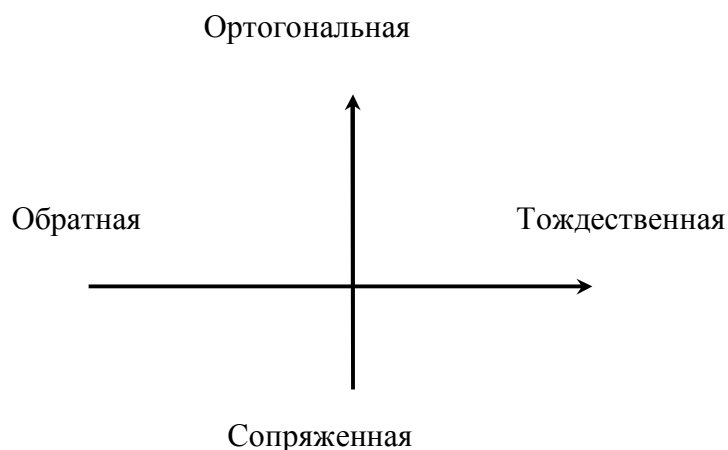
2АИА	dp(...)
<Гр-С Св-Д>	dp(1)
<Ст-Д Об-С>	
<Св-Д Ст-С>	dp(2)
<Об-С Гр-Д>	
<Ст-С Об-Д>	dp(3)
<Гр-Д Св-С>	
<Об-Д Гр-С >	dp(4)
< Св-С Ст-Д>	
<Ст-Д Св-С>	dp(5)
<Гр-С Об-Д>	
<Св-С Гр-Д>	dp(6)
<Об-Д Ст-С>	
<Гр-Д Об-С>	dp(7)
<Ст-С Св-Д>	
<Об-С Ст-Д>	dp(8)
<Св-Д Гр-С>	

Таблица. Классификация топологически различных интертипных отношений, задаваемые направленностью самопрограммирования в соционе (названия отражают особенности коллективной деятельности соответствующих пар типов 2АИА).

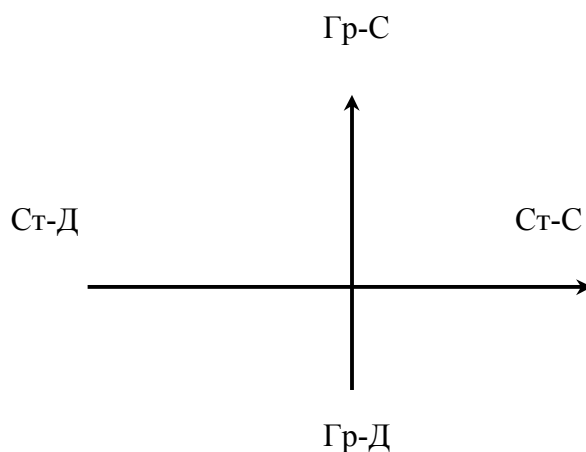
Тип отношений	Для обобщающего типа 2АИА		Для детализирующего типа 2АИА		Наименование отношений: “гом” - гомовертные. “гет” - гетеровертные
	О- кольцо	Д- кольцо	О- кольцо	Д- кольцо	
А	На диагонали		На диагонали		1. Суперэго (гом) 2. Ид (гет).
Б	Одна вершина	Диагональ	Одна вершина	Диагональ	3. Тожественные по программированию (гом), 4. Диадные по программированию (гет).
В	Диагональ	Одна вершина	Диагональ	Одна вершина	5. Тожественные по творчеству (гом), 6. Диадные по творчеству (гет).
Г	Расположен перед	Расположен после	Расположен перед	Расположен после	7. Активация (гом), 8. Зеркальные (гет).
Д	Расположен после	Расположен перед	Расположен после	Расположен перед	9. Противоположные (гом), 10. Конфликтные (гет).

Примечание. В таблице как «гетеровертные» обозначены отношения, имеющие место между *наблюдающим* и *участвующим* типами 2АИА. «Гомовертные» отношения определяются очевидным образом.

Прежде чем приступить к характеристике каждого из типов отношений, введем терминологию, которая будет далее использована для того, чтобы описать взаимоотношения между компонентами информации, находящимися в программных и творческих функциях рассматриваемых типов 2АИА. Для этого рассмотрим схему:



Здесь стрелками обозначены оси «статика – динамика» или «состояние – процесс» (направление - безразлично) для одного и того же класса компонент информации. В качестве примера - поведем раскладку для компоненты Ст-С:



А теперь приступим, собственно, к описанию отношений.

Тождественные отношения

Это - отношения между двумя людьми, которые обладают *одинаковыми* типами 2АИА («тождиками»).

Тождественный тип является лучшим учителем, так как причины, побуждающие его к действию, его тождику совершенно ясны и понятны. А поступки данного типа - его тождику также кажутся совершенно естественными: «*на его месте так поступил бы каждый!*».

Однако отношения эти привлекательны лишь тогда, когда имеет место процесс *передачи* информации, то есть когда одному типу 2АИА есть чему поучиться у другого. Если же передачи *новой* информации при общении не происходит - то есть в случае *нормативного* общения - такие отношения становятся обременительными для обоих тождиков: ведь оба они видят одно и то же, ведь оба они имеют обо всем одно и то же мнение, ведь оба они в одинаковых условиях принимают одинаковые решения, ведь оба они стремятся управлять одним и тем же объектом... (Между тождественными типами всегда имеет место психологическое отталкивание, ибо между ними происходит своего рода «борьба за информацию».) А при наличии третьего - уже нетождественного им - типа 2АИА они начинают «соревнование»: стремясь либо привлечь внимание этого третьего типа (это - при привлекательных, комфортных отношениях с ним), либо – «сбросить» общение с ним на другого (это, конечно, при *обременительных* интертипных отношениях).

Длительно связывать тождиков при *нормативном* общении может лишь «общее дело», необходимость общей совместной деятельности - то есть необходимость хотя бы изредка выходить за пределы собственно нормативного общения! Понимают они при этом они друг друга - с полуслова, и при этом легко взаимозаменяемы. Тождик является лучшим экспертом, когда необходимо предсказать поведение того или иного типа в конкретной ситуации, или когда необходимо восстановить поведение человека при недостатке информации о конкретной ситуации (например, - при расследовании аварий или катастроф).

Тождики «прозрачны» друг для друга (слово «прозрачны» отражает саму суть этих отношений: «*Это именно так!*» - воскликнул однажды <Об-Д|Гр-С> при консультировании). Тождику зачастую просто невозможно надеть «маску» перед тождиком: обмануть имитацией (эмоций, деятельности, настроения) - тождик тождика не сумеет.

Тождик - естественный продолжатель начатого его тождиком дела. Тождики в работе друг друга не видят ошибок (вспомним: «на его месте так поступил бы каждый»). Они видят начатое и незавершенное дело (незавершенное либо вследствие того, что они обладают большей суммой знаний, либо вследствие того, что прошло некоторое время и "открылись новые обстоятельства"). И - продолжают дело практически «с того же места», на котором дело было оставлено.

Тождик - не принимает «на веру» ничего из того, что сделано его тождиком. Он - должен сам убедиться! Он - должен сам «прочувствовать», должен сам «увидеть». Тождик не может быть «авторитетом» - его воспринимают как «такого же, как и мы сами».

Но особо следует подчеркнуть одно обстоятельство: все это касается лишь типов, «*работающих*» на *одном и том же иерархическом уровне*: в противном случае даже тождики могут "не понять" друг друга! Об этом, впрочем, более подробно будет описано в следующей главе.

Диадные отношения

Об этих отношениях уже рассказывалось выше. Остановимся лишь только на том обстоятельстве, что диадные отношения - это совсем не «тишь да гладь да Божья Благодать». Часто - для некоторых диадных пар, и особенно в самом начале процесса диадизации, да еще для тех людей, которые не имели ранее опыта установления диадных отношений, - такие отношения на начальной фазе своего становления отличаются высоким уровнем напряженности. Необходимо также отметить, что при общении между диадными типами 2АИА каждому из типов необходимо проявить все «наиболее сильные стороны» своего типа, чтобы «достучаться» до другого!

Наконец, надо научиться, - а, скорее, просто привыкнуть, - к тому, что то, что ты раньше считал «общепринятым» и поэтому незыблемым и неизменным, фиксированным и надежным, - все это *изменяемо, приспособливо к конкретной ситуации*, и лучший эксперт в этом - это твой диадный тип. Иными словами, диадные типы 2АИА постоянно «перепрограммируют» друг друга - в соответствии с *текущими* задачами по управлению.

В начале процесса установления диадных отношений происходит *совместное творчество* по выработке своей собственной, «впаянной» в свое коммуникативное поле системы общения, творчество по выработке своего собственного, присущего только этой диадной паре, «алфавита». Этот процесс часто весьма болезненный: ведь проверить эффективность диадизации может лишь только - время (причем для некоторых типов - весьма большое). «*Если бы тебе было можно верить*» - вот характерное высказывание одного <Гр-С|Св-Д>!

Наконец, весьма важным обстоятельством является то, что каждому из типов необходимо научиться «перекладывать» на плечи другого те режимы управления (по *сопряженным* компонентам информации), которые данный тип привык воспринимать как «общественный норматив», то есть - как набор правил, помогающих адаптироваться к Реальности.

Поэтому далеко не каждая пара людей с типами 2АИА, связанными диадными отношениями, вступают в диадные отношения между собой! Для успешного протекания процесса диадизации необходимо, чтобы *каждый* из таких типов 2АИА во-первых, ощутил необходимость в *совместном* управлении реальностью, и, во-вторых, чтобы *другой* человек был бы в состоянии и имел бы желание реализовать управление *теми же самыми объектами*, в управлении которыми заинтересован первый.

- Перейдем теперь к описанию отношений самопрограммирования - четырех ***асимметричных*** отношений, которые как раз и структурируют все 16 типов в единый объект нового уровня иерархии - в социон. Собственно, именно вследствие наличия этих отношений и возможно построение иерархической системы управления Реальностью.

Отношения самопрограммирования: передатчик

Для этих отношений характерно то, что передатчик не знает¹³ кто из окружающих является его приемником. Соотношение между типами кратко можно записать следующим образом (первый - передатчик, второй - приемник):

$$\langle K_{\text{прогр}} | K_{\text{творч}} \rangle \Rightarrow \langle K_{\text{творч}} | \text{ортогональная для } K_{\text{прогр}} \rangle$$

Для передатчика характерно то, что он обладает определенной «властью» над приемником: последний немедленно «подхватывает» действия передатчика. Часто даже - бросая при этом свою собственную деятельность, то есть даже в ущерб себе.

Однако передатчик *всегда недоволен* деятельностью приемника и совершенно этой его деятельности не ценит: это и неудивительно, ибо творческая функция приемника - *ортогональна* программной функции передатчика. То есть, приемник делает как раз совсем не то, для чего передатчик осуществляет свою деятельность! Однако при этом - приемник постоянно раздражает своего передатчика, все время утверждая, что передатчик - «хотел именно этого», действовал как раз для осуществления «именно этого».

Поэтому при длительной совместной деятельности передатчик воспринимает своего приемника как личность, которая «всегда все путает», как личность, которая «ничего не может доказать» и которая «делает все не так», или - даже которая «вообще не умеет ничего правильно сделать» (использованы выражения, которые встречались при консультировании).

Ситуация особенно остра для детализирующих передатчиков, которые программируются детализирующими компонентами информации и которые всю реальность сводят (интерпретируют) лишь только в терминах конкретных объектов или взаимодействий между ними. Деятельность своего приемника они воспринять совершенно не могут: если передатчик оперирует детализирующими компонентами Об-С или Об-Д, то творчество приемника выражается в виде компонент информации Св-С или Св-Д (но для передатчика воспринимать много объектов весьма затруднительно); и - наоборот (связи-ориентированному типу 2АИА необходимость сосредоточенности на *единственном* объекте представляется просто отсутствием информации).

Такое поведение передатчика совсем не удивительно: ведь попытки передать информацию *в обратном направлении* - от приемника к передатчику - обречены на провал. Передатчик способен понять деятельность приемника лишь только тогда, лишь только в том единственном случае, когда «порция информации» *обойдет* все кольцо индивидуального самопро-

¹³ Как правило - не знает: с использованием материалов настоящей книги приемник может быть сравнительно легко «вычислен» - особенно с помощью ваших друзей, которые не преминут обратить ваше внимание, что данный человек «слишком часто» идет навстречу практически всем вашим заданиям, - да и просто желанием!

граммирования, то есть - когда передатчик сам станет приемником! Передатчик не позволяет приемнику «быть умнее себя».

Вместе с тем, приемник кажется передатчику весьма привлекательной личностью, слегка загадочной и удивительной: ведь приемник всю свою деятельность пытается выразить в рамках своей программной функции - а именно эту компоненту информации передатчик пытается понять наиболее сильно, именно ее - то есть *свое* творчество! - передатчик всю жизнь учится интерпретировать в рамках *уже своей собственной* программной функции (особенно это выражено для детализирующего типа, который «видит часть - но не видит целого» - всего уровня). Наконец, приемник *всегда свободен* для передатчика, всегда готов *бросать* все свои дела ради общения с ним, всегда готов *ждать* его сколь угодно долго - и передатчик тем самым ощущает свою значимость, свою исключительность... - ну как тут оставить своего приемника.

Отношения самопрограммирования: приемник

Соотношение между типами 2АИА такое (первый - передатчик, второй - приемник):

$\langle K_{\text{прогр}} | K_{\text{творч}} \rangle \Leftarrow \langle \text{ортогональная для } K_{\text{творч}} | K_{\text{прогр}} \rangle$

Приемник программируется творческой функцией передатчика: он «видит», - воспринимает все то, что делает передатчик. Причем воспринимает - адекватно, то есть именно так, как это имеет место. Это уже не должно вызывать удивления: ведь типы 2АИА устроены так, что свою творческую функцию каждый тип интерпретирует лишь только в терминах своей программной функции. Таким образом, деятельность передатчика является *самодостаточной* для того, чтобы «захватить» приемника, чтобы обеспечить ему *всю полноту* необходимой для его собственного существования информации¹⁴.

Именно по этой причине приемник способен оставить свою текущую деятельность и приняться за ту задачу, которую «решает» сейчас его передатчик. При этом в качестве такой «*важной* задачи» приемник может воспринять уже просто само проявление жизненного функционирования передатчика, то есть даже *вообще всякие* проявления, сопровождающие его жизнедеятельность. В этом случае приемник превращается как-бы в «раба» передатчика, и на решение собственных проблем у него практически может не остаться времени. Можно сказать, что для приемника приоритет задач его передатчика существенно выше, чем приоритет его собственных задач.

Однако деятельность приемника его передатчиком слишком часто не поощряется. Даже наоборот: слишком часто результаты такой деятельности интерпретируются передатчиком в самом неприятном, в самом стрессующем для приемника виде, самым неприятным для него образом.

¹⁴ «Он мой Бог» - так охарактеризовала жена - $\langle \text{Ст-С} | \text{Св-Д} \rangle$ своего мужа - $\langle \text{Об-Д} | \text{Ст-С} \rangle$ (своего передатчика).

Действительно, компонента информации, *ортогональная* творческой, является стрессующим фактором для типа 2АИА, ибо управление по таким двум компонентам одновременно - *конфликтно* в том смысле, что оно *фиксирует, оставляет неизменным* информацию того же уровня рассмотрения (то есть обе компоненты являются либо одновременно обобщающими, либо одновременно детализирующими). Вообще, каждый из типов 2АИА наиболее чувствителен к восприятию той компоненты информации («стрессуем» ею), которая является «противоположной» к его творческой (см. схему перед описанием интертипных отношений). Например, для *Ст-С* это будет *Гр-С*, а для *Св-Д* – *Об-Д*. Это обусловлено той причиной, что по двум таким *ортогональным* компонентам информации невозможно осуществление управления на данном уровне иерархической системы *одновременно* (действительно, если, например, одновременно заданы (фиксированы) и состояние единичных объектов, и состояние взаимоотношения между ними, то отсутствуют каналы для реализации управления этими объектами). Поэтому любая деятельность иных 2АИА по такой ортогональной компоненте информации носит для рассматриваемого 2АИА стрессующий характер - в психологии такое наиболее чувствительное «место воздействия» носит название «*места наименьшего сопротивления*» для данного человека.

Как же приемнику «защититься» от своего передатчика? Ответ простой: *только расстоянием* - как в *буквальном* смысле, так и в *переносном* - увеличением психологической дистанции с передатчиком, сокращение контактов (а также - длительность самого контакта) с ним до минимума (если только их невозможно прервать совсем). А также - знанием того обстоятельства, что всю информацию, полученную от передатчика, необходимо тщательно обдумать и взвесить - самостоятельно, в отсутствие передатчика; желательно также - проведение обсуждения этой информации со своим диадным типом 2АИА. Наконец - переходом к управлению иными объектами, уже без участия своего передатчика. Весьма важным было бы обсуждение интересующей вашего передатчика проблемы - всеми 4 типами кольца индивидуального самопрограммирования (или даже - всеми 8 типами кольца диадного самопрограммирования!). Наконец, общение со своим передатчиком можно организовать в дискретном режиме: только для получения определенной порции информации, обдумывать которую вы будете уже самостоятельно или же в компании со своим диадным типом.

Приемник доказать что-либо своему передатчику не может - если только передатчик случайно не знает этого из других источников: тогда приемник может обратиться к нормативному блоку передатчика¹⁵. Поэто-

¹⁵ И все же - совет для приемника с обобщающим типом 2АИА: сошлитесь на то, что «это известно всем (делается всеми, общепринято)» - поскольку Ваш передатчик детализирующий тип 2АИА, это заставит его отнестись к такой информации с максимальным вниманием!

му спорить со своим передатчиком - совершенно бессмысленно: неприятный укол от такого общения получите *только вы* (так как при таком общении только передатчик имеет выход на вашу функцию наименьшего сопротивления)! А передатчик - лишний раз укрепитесь в своем мнении, что вы - очень суетливый, глупый и упрямый человек, неспособный понять «простые истины», но зато весьма способный «извратить» любую «здравую мысль» и «загубить любое перспективное дело».

Вследствие такого общения приемник воспринимает передатчика как очень умного человека, - но уж слишком «мелочного», слишком придирчивого (причем придирчивого «по мелочам», не по существу). Приемнику кажется, что передатчик постоянно - и вместе с тем всегда *неожиданно* для приемника - вторгается своими действиями, своими замечаниями как раз в ту область, которая должна идти «сама собой», как раз туда, где уже «все налажено» - и обязательно «ломает» весь такой налаженный механизм. И ломает как раз то, что работало, и как раз то, которое приемник совершенно не знает, как исправить.

Отношения типа 2АИА с диадным типом для приемника: суггестирующий передатчик

Соотношение между типами такое (первый - рассматриваемый тип, второй – диадный тип для его приемника):

$\langle K_{\text{прогр}} | K_{\text{творч}} \rangle \Rightarrow \langle \text{сопряженная для } K_{\text{творч}} | \text{обратная для } K_{\text{прогр}} \rangle$

В отличие от колец самопрограммирования, в которых наблюдающие и участвующие типы 2АИА чередуются, эти отношения связывают типов либо одних участников, либо одних наблюдающих.

Рассмотрим эти отношения с точки зрения первого (по ходу кольца самопрограммирования) типа 2АИА. Будем называть такие отношения – «суггестирующей передачей» (см. описание следующего отношений): тогда первый тип будет «суггестирующий», а второй – «исполняющий». Следует сразу же отметить, что такие названия, как будет видно из дальнейшего, достаточно условны.

Поскольку творческая функция исполнителя *обратная* к программной функции суггестирующего, то он не просто «не понимает» сделанного исполняющим: *вся деятельность* исполняющего противоречит самым основам, на которые опирается в своей жизни суггестирующий. Суггестирующему кажется, что исполняющий все делает легко и непринужденно, как бы само собой, но – «совершенно не то».

Поэтому суггестирующий абсолютно не воспринимает (точнее - принципиально не может воспринять) никакую аргументацию со стороны исполняющего: деятельность исполняющего разрушает как раз именно то, на что суггестирующий опирается как «на данность»! Поэтому в процессе спора суггестирующий больше слушает и говорит «нет!», а исполняющий - со всех сил (но - безуспешно!) стремится донести до суггестирующего информацию по своей творческой функции.

Суггестирующего стрессует деятельность исполняющего, ему часто кажется, что исполняющий «просто не хочет» выполнять то или иное его задание, - причем как раз такое, которое «не требует от исполнителя ну совершенно никаких усилий!» (естественно - это по творческой функции суггестирующего). Поэтому такая «строптивость и безответственность» исполняющего раздражает суггестирующего типа 2АИА.

Отношения типа 2АИА с диадным типом для передатчика: исполнитель

Соотношение между типами такое:

$$\langle K_{\text{прогр}} | K_{\text{творч}} \rangle \Leftarrow \langle \text{обратная для } K_{\text{творч}} | \text{сопряженная для } K_{\text{прогр}} \rangle$$

Теперь будут рассмотрены такие же асимметричные отношения самопрограммирования - но уже со стороны исполняющего типа 2АИА.

Творческая функция суггестирующего является *сопряженной* к программной функции исполняющего. Но информация по сопряженной компоненте - это именно та информация, на которую рассматриваемый тип опирается «как на данность». Это именно та информация, которую ожидают от своего диадного типа. Эту информацию - можно называть «суггестивной» для рассматриваемого типа 2АИА (исполняющего), ибо он воспринимает ее как «команду к действию» совершенно не критично, безо всякого анализа. По этой причине нами использовано название «суггестирующий передатчик» или просто «суггестирующий».

Но поскольку такую информацию создает - творит суггестирующий, то исполняющий всегда готов «подхватить» деятельность суггестирующего, - и при этом преобразовать эту информацию в совершенно иное, чем тот ожидал. Деятельность исполняющего всегда происходит «в другой плоскости» - то есть по иной компоненте информации, чем это «ожидает» суггестирующий (а ожидает он деятельности, естественно, либо по своей программной функции, либо по творческой функции своего диадного типа).

Вся деятельность суггестирующего буквально «восхищает» исполняющего, все старое, услышанное от него, кажется исключительно глубоким, важным и новым. Суггестирующего признают, ему помогают, его жалеют, он кажется достаточно хрупким и незащищенным, перед ним всегда себя чувствуют как бы в долгу, всегда стараются пойти ему навстречу, - естественно, типы исполняющие. Исполняющий достаточно часто делает заказчику уступки, - причем даже не осознавая, что это именно уступки.

Исполняющий ничего не может доказать заказчику¹⁶: вместе с тем, хорошо осознавая желания и цели суггестирующего, он с большим пылом пытается доказать суггестирующему свою правоту... И когда это не удается, - исполняющий недоумевает и ... продолжает доказывать! Исполняющему часто *очень хочется* доказать что-либо своему суггестирующему передатчику!

«Правила безопасности» для таких отношений - те же, что и для всех отношений самопрограммирования вообще: удаление на «безопасное расстояние». Но если все же общаться необходимо - то следует разработать некий «протокол коммуникации» (при разработке которого можно предложить широко использовать способ «дискретной» передачи информации - и последующего ее обдумывания исполняющим), - и придерживаться его неукоснительно. Суггестирующему при этом нужно особо следить за тем, чтобы при общении по своей программной функции случайно не «обидеть» исполняющего; особенно - при анализе деятельности последнего. Суггестирующему не помешает лишний раз извиниться - даже если заказчик чувствует себя абсолютно правым: для исполняющего «критика» (а это – практически вся и всякая коммуникация по программной функции суггестирующего) всегда необычайно чувствительна! Напомним, что информация передается не только (а часто - и не столько!) словами, но и жестом, интонацией, ... даже молчанием...

При тесном общении суггестирующего и исполняющего - например, с малой группой или в проектной группе, вообще в условиях, где свободный выбор коммуникантов по той или иной причине затруднен - исполняющий пребывает в условиях, когда его постоянно «дергают», - и при этом всегда им недовольны (так он воспринимает простое желание суггестирующего разобраться в результатах его деятельности). В общем – «ни минуты покоя», ни мгновения не удается уделить себе и своей жизни... Все это разрушает нервную систему исполняющего... «Спасти» от этого он может только увеличением расстояния, - или же пониманием со стороны своих суггестирующих передатчиков!

- Итак, мы рассмотрели асимметричные отношения - отношения, имеющие место между соседними диадными парами в кольцах диадного самопрограммирования (да и соционе вообще). Для этих отношений характерно то, что в них ***информация передается лишь только в одном направлении*** - по ходу самопрограммирования. В

¹⁶ Опять совет обобщающему типу 2АИА для *практического использования*: поскольку ваш суггестирующий передатчик детализирующий, сослится на то, что «это известно всем, так делают в ... (здесь приведите название фирмы сами!), так написано в ... (название книги приведите сами)»... Пользуясь таким алгоритмом исполнитель - <Гр-С|Об-Д> достигал того, что, спустя несколько дней после его разговора с руководителем фирмы - <Об-С|Ст-Д>, последний прибежал на фирму с возгласом: «Вот я только сейчас сам придумал...», и рассказывал именно то, что ему пару дней назад говорил <Гр-С|Об-Д>! Кстати: вот и пример оценки со стороны суггестирующего передатчика <Об-С|Ст-Д> деятельности своего исполняющего - <Гр-С|Об-Д>...

результате этого типы 2АИА из той диадной пары, которая расположена *перед* другой в кольце, оказываются в «более выгодном» положении. В частности, при коммуникации эта пара типов 2АИА получает гораздо меньше отрицательных «коммуникативных уколов» и стрессуется гораздо *меньше*, чем диадная пара, расположенная *после* нее в кольце самопрограммирования. Поскольку общение в кольцах самопрограммирования является необходимым для социализации новой информации, для выработки новых способов и режимов управления, необходимо при общении принимать во внимание *однонаправленность* информационных потоков.

СИММЕТРИЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

10 симметричных отношений связывают диагональные диадные пары в кольцах диадного самопрограммирования (2 отношения) и также рассматриваемую диадную пару с восемью типами из *другого* кольца диадного самопрограммирования.

Отношения Супер-Эго

Это отношения между людьми, типы 2АИА для которых связаны соотношением:

$$\langle K_{\text{прогр}} | K_{\text{творч}} \rangle \Leftrightarrow \langle \text{ортогональная к } K_{\text{прогр}} | \text{ортогональная к } K_{\text{творч}} \rangle$$

Такое название использовано по той причине, что такие отношения *напоминают* те, которые под соответствующими названиями описаны в психоанализе З. Фрейда и аналитической психологии К. Юнга. Подчеркнем, что это *не буквальное* совпадение – и именно «метафорическое описание».

Тип 2АИА, осуществляющий стратегию управления *Супер-Эго*, тем самым реально реализует как раз именно то, что рассматриваемый нами тип 2АИА считает, что от него требует общество. Поэтому люди, связанные таким отношением, хорошо понимают мотивацию своего партнера по коммуникации, - но, тем не менее, пути достижения своих целей и задач у них разные. Собственно, как разные и их цели.

Вместе с тем, такие отношения необременительны для каждого из коммуникантов. Даже более того: такие отношения кажутся - и на самом деле часто такими и являются - весьма полезными для каждого из них. Связано это не только и не столько с тем, что у обоих коммуникантов разный «жизненный опыт» и разные «способы достижения цели», вследствие чего они просто не могут конкурировать между собой. Основное, в чем они являются полезными друг другу - это тем, что в кольце индивидуального самопрограммирования только между этими двумя типами возможна устойчивая коммуникация (для остальных двух типов в кольце индивидуального самопрограммирования такого не получится: общение детализирующего и обобщающего типов 2АИА всегда обременительно *для них обоих*, - тем более, что между ними в кольце индивидуального самопро-

граммирования - асимметричные отношения). Вследствие такого обстоятельства получить «реакцию общества» на свою деятельность один из типов 2АИА может только от другого!

Это отношения между двумя типами 2АИА, которые оба являются одновременно либо участвующими, либо наблюдающими, и принадлежат к одному и тому же кольцу *индивидуального* самопрограммирования.

Отношения Ид

Типы связаны таким отношением своих функций:

$$\langle K_{\text{прогр}} | K_{\text{творч}} \rangle \Leftrightarrow \langle \text{обратная для } K_{\text{прогр}} | \text{обратная для } K_{\text{творч}} \rangle$$

Такое название использовано по той причине, что такие отношения *напоминают* те, которые под соответствующими названиями описаны в психоанализе З. Фрейда и аналитической психологии К. Юнга. Подчеркнем, что это *не буквальное* совпадение – и именно «метафорическое описание».

Мотивация поведения своего коммуниканта при таком типе отношений всегда остается загадкой. При необходимости коммуникативного обмена - например, при общении на работе, - собеседники могут ровно и мирно беседовать, однако при этом всегда затрагивается лишь верхний, *нормативный*, ориентированный на приспособление к реальности пласт. Но как только кто-нибудь из собеседников переходит к теме, которая его *реально волнует* (то есть переходит на коммуникацию по своей либо программной, либо творческой функции) - второй собеседник, сам того не желая, немедленно наносит «укол» своему коммуниканту. Причины такого очевидны: обмен по *обратным* компонентам информации практически невозможен (точнее - возможен лишь в *нормативном* варианте, то есть при использовании *нормативных*, уже социализированных обществом режимов управления).

Поэтому общение со своим *Ид* чревато тем, что в моменты, когда ты наиболее откровенно, наиболее заинтересованно делишься своим, самым сокровенным, - ты рискуешь тут же получить укол от своего собеседника (кстати: точно то же происходит, когда «раскрывается» он). При этом важно подчеркнуть, что твой коммуникант совершенно не хотел тебя обидеть. Более того: он всеми силами стремился тебе помочь. (Поэтому, если коммуникация с твоим *Ид* тебе индифферентна или даже приятна - то это значит, что либо а) вы общаетесь в *нормативном* режиме, либо б) информация, которой вы «делитесь» с ним (то, что важно для вас) - его совершенно не волнует.)

Вместе с тем, рассматриваемому типу 2АИА его *Ид* кажется исключительно привлекательной личностью. Обусловлено это той причиной, что *Ид* «видит» именно то, что хотел бы «видеть» рассматриваемый тип, он делает именно то, что *хотел бы уметь делать* рассматриваемый тип! Действительно: если рассматриваемый тип программируется процессом, то его *Ид* - состоянием. А ведь каждый процесс - это просто *переход* между не-

которыми состояниями, а каждое состояние - *достигается* оно ведь в результате процесса. И совершенно аналогично - по творческой функции рассматриваемого типа.

Вместе с тем совместная работа со своим *Ид* вполне возможна. Для этого необходимо, чтобы оба типа 2АИА участвовали в группе, которая внедряет-социализирует новую информацию, новый режим управления: ведь и рассматриваемый тип, и его *Ид* - они оба принадлежат к одному и тому же кольцу *диадного* самопрограммирования.

То, на что рассматриваемый тип опирается как на данность, - для его *Ид* совершенно неприемлемо, его *Ид* опирается как раз на обратное. То, что рассматриваемый тип творит - его *Ид* - разрушает. И попытки *навязать* свою систему ценностей другому - всегда обречены на провал.

Тожественные по программированию отношения

Это отношения между типами 2АИА, которые *оба* являются либо участвующими, либо наблюдающими, - и одновременно оба либо обобщающие, либо детализирующие. В составе диадных пар ни находятся в *одноименном* кольце самопрограммирования социона - в одной вершине, а в *разноименном* - на диагонали.

Соотношение между функциями у типов 2АИА следующее:

$\langle K_{\text{прогр}} | K_{\text{творч}} \rangle \Leftrightarrow \langle K_{\text{прогр}} | \text{ортогональная для } K_{\text{творч}} \rangle$

Общение между такими типами характеризуется тем, что «видят» они *одно и то же* (поскольку программируются одинаковыми компонентами информации), вследствие чего побудительные мотивы, «жизненные ценности» своего коммуниканта - для них *понятны и приемлемы*.

Вместе с тем, каждый из них может сказать о другом: «Я бы *поступил* совершенно иначе», или даже – «...совершенно наоборот»: ведь творческие функции у них - ортогональны.

Если люди уважают и признают друг друга - то такое общение может быть приятным для каждого из них. У них столь много общего - и вместе с тем они просто не могут, просто не имеют возможности конкурировать друг с другом в плане своего творчества, в плане своей самореализации. Они своей деятельностью *дополняют* друг друга, и даже производя совместный анализ ситуации - они делают совершенно разные «выводы к реализации»!

Если же у них такая установка друг к другу отсутствует - то отношения становятся изобилующими перекрестными «уколами», пустыми спорами и т.п. Последнее и неудивительно: ведь общение «без уважения» - это часто синоним попытки «перевоспитать», навязать другому свою систему ценностей, а точнее - свое *Эго*, свое видение реальности и, в конечном счете - *свой тип управления*!

Диадные по программированию отношения

Это отношения - гетеровертные (то есть между участвующим и наблюдающим) между типами 2АИА которые оба являются либо обобщающими, либо детализирующими. В составе диадных пар они находятся в *одноименном* кольце самопрограммирования социона - в одной вершине, а в *разноименном* - на диагонали.

Соотношение между функциями у типов следующее:

$\langle K_{\text{прогр}} | K_{\text{творч}} \rangle \Leftrightarrow \langle \text{сопряженная для } K_{\text{прогр}} | \text{обратная для } K_{\text{творч}} \rangle$

Отношения между такими типами 2АИА характерны тем, что соотношение их *программных* функций - как у диадных типов, то есть при *планировании совместной деятельности* совместное обсуждение для них полезно и даже необходимо.

Вместе с тем их творческие функции - *взаимно обратные*, то есть их активность направлена как раз на *погашение*, на противодействие результатам активности другого: если один делает процесс, то другой - творит состояние *по этой же* компоненте информации. Партнеры воспринимают такое положение дел как результат эгоистичности другого - ведь планировали оба они «одно и то же».

Вследствие этого общение между такими типами комфортно либо «на дистанции» (когда коммуниканта не допускают в свой *внутренний мир*), либо лишь *ограничиваясь только обсуждением* полученного (или же только планированием дальнейшей деятельности). Совместная же практическая деятельность таких типов конфликтна.

◇ *Общая характеристика таких «родственных по программированию» диадных пар, находящихся в одноименном¹⁷ кольце самопрограммирования социона - в одной вершине, а в разноименном - на диагонали. Эти отношения хороши лишь только тогда, когда оба коммуниканта заняты каждый своим бизнесом: оба они «видят» одно и то же, работают также «ради одного и того же», жизненные ценности у них – «одинаковы». А вот методы достижения цели - у них разные. И, когда «в своем кругу» они их обсуждают - то находят в этих методах интересные для себя моменты. И возникает желание - раз отношения хорошие! - к объединению своих бизнесов на паритетных началах, «на равных». Но вот этого-то как раз делать и нельзя! Ибо совместное творчество (деятельность) по двум ортогональным или обратным компонентам совместно существовать не могут, такое управление – конфликтно. В результате немедленно начинаются склоки. Итак, краткий вывод: «родственная по программированию» диадная пара (вся или по отдельности) хороша для обсуждения, планирования, программирования и уяснения обстановки (собственно, именно это - и только это - и происходит в соответствующем звене соответствующего О- или Д- кольца самопро-*

¹⁷ Для обобщающих типов 2АИА – это будет обобщающее, а для детализирующих - детализирующее.

граммирования социона). И вообще: если соответствующие бизнесмены работают с *разными* (непересекающимися!) наборами единичных функциональных объектов (даже на одном и том же уровне иерархии) - они *могут* (вовсе не обязательно: ведь существуют отношения, при котором они могут не понимать побудительных мотивов деятельности друг друга) иметь комфортные и даже хорошие отношения, - но вот для реализации совместного управления - такое соотношение типов *не подходит!*

Тождественные по творчеству отношения

Это - гомовертные отношения (то есть между обоими либо участвующими, либо наблюдающими типами 2АИА). В составе диадных пар они находятся в *разноименном* кольце самопрограммирования социона - в одной вершине, а в *одноименном* - на диагонали.

Соотношение между функциями у типов следующее:

$$\langle K_{\text{прогр}} | K_{\text{творч}} \rangle \Leftrightarrow \langle \text{ортогональная для } K_{\text{прогр}} | K_{\text{творч}} \rangle$$

Творческие функции у таких типов - одинаковые, поэтому оба эти типа хорошо действуют вместе, их совместная деятельность весьма комфортна: «я сделал бы также» - так они думают друг о друге. Однако мотивы, побуждающие их к деятельности - совершенно разные! Более того – *противоположны*. Поэтому никакого **совместного планирования** у таких типов не получается: при коммуникации по программному блоку они просто не могут понять друг друга.

Этот тип отношений - своего рода «противоположность» тождественным по программированию отношениям.

Диадные по творчеству отношения

Это - гетеровертные отношения (то есть между участвующим и наблюдающим типами 2АИА). В составе *диадных* пар они находятся в *разноименном* кольце самопрограммирования социона - в одной вершине, а в *одноименном* - на диагонали.

Соотношение между функциями у типов следующее:

$$\langle K_{\text{прогр}} | K_{\text{творч}} \rangle \Leftrightarrow \langle \text{обратная для } K_{\text{прогр}} | \text{сопряженная для } K_{\text{творч}} \rangle$$

Опять такие отношения можно назвать противоположными к диадным по программированию отношениям: только теперь имеет место неприятие друг друга по программной функции, - и успешная совместная деятельность по творческой.

- ◇ *Общая характеристика «родственной по творчеству» диадной пары.* Совместное программирование (вместе с ней или вместе с одним из ее типов 2АИА) невозможно: оно конфликтно. А вот «дело делать» - это да! Ибо методы, приемы и действия - такие же, как сделали бы вы сами: понятные и приемлемые для вас! Членов «деловой по творчеству» ди-

одной пары можно брать в подчиненные - но надо помнить, что *вместе* планировать с ними невозможно: переругаетесь (иными словами: дело наметить - это сам или с другими, а выполнять - это уже вместе с ними). Вывод: «деловая» диадная пара хороша, когда надо делать дело «единой командой», но вот в совет директоров их вводить - нельзя!

Зеркальные отношения

Это отношения между детализирующим и обобщающим типами 2АИА, один из которых участвующий, а другой - наблюдающий.

Это - гетеровертные отношения между типами 2АИА (то есть между участвующим и наблюдающим). В составе *диадных* пар расположены эти типы 2АИА перед рассматриваемым типом в *одноименном* (для этого типа) кольце самопрограммирования социона, а в *разноименном* - после рассматриваемого типа.

Соотношение между функциями у типов следующее:

$$\langle K_{\text{прогр}} | K_{\text{творч}} \rangle \Leftrightarrow \langle K_{\text{творч}} | K_{\text{прогр}} \rangle$$

Эти отношения между типами 2АИА еще можно назвать отношениями «самозамыкания» или «самозацикливания», так как творчество одного из них осуществляется по компонентам программной функции другого, вследствие чего оба типа имеют тенденцию заниматься решением только тех проблем, которые занимают другого коммуниканта. Поэтому при длительном контакте оба коммуниканта рискуют «зациклиться» друг на друге - они своего рода «экранируют» друг друга от реальности. Конечно же, ни о какой оптимальности такого управления и говорить не стоит.

Необходимо особо подчеркнуть, что зеркальные отношения на первоначальном этапе установления отношений оказываются чрезвычайно привлекательными: твой коммуникант легко и непринужденно решает те проблемы, которые кажутся тебе самому весьма важными, - и требующими решения. Однако, по мере их установления, они все больше приобретают вид «экрана», - и для некоторых жизненных условий (например, для недидазированного типа, или же при желании «отграничиться» от реальности) могут оказаться даже «решением всех проблем».

Отношения активации

Это отношения между детализирующим и обобщающим типами 2АИА, которые являются одновременно двумя либо участвующими, либо наблюдающими.

Это - гоморовертные отношения между типами 2АИА (то есть между двумя либо участвующими, либо наблюдающими). В составе *диадных* пар эти типы расположены перед рассматриваемым типом в *одноименном* (для этого типа) кольце самопрограммирования социона, а в *разноименном* - после рассматриваемого типа.

Соотношение между функциями у типов следующее:

$$\langle K_{\text{прогр}} | K_{\text{творч}} \rangle \Leftrightarrow \langle \text{сопряженная к } K_{\text{творч}} | \text{сопряженная к } K_{\text{прогр}} \rangle$$

Эти отношения характеризуются тем, что анализ ситуации, производимый одним типом по своей программной функции, является тем самым поддержкой для реализации творческой функции второго, - и наоборот. Совместное управление, реализуемое такими типами, заставляет каждого из них максимально проявлять свои творческие функции, - ибо деятельность по этим компонентам информации немедленно получает поддержку сделанного по сопряженной компоненте информации.

Эти отношения характеризуются сравнительно высоким уровнем комфортности, однако чреваты «постоянно гонкой» и «самоподстегиванием», что может привести к депрессиям.

◇ В целом же *отношения в «зеркально – активационной» диадной паре* характеризуются тем, что по кольцу одноименного самопрограммирования социона (для рассматриваемого типа) эта диада формирует информацию, которой программируется рассматриваемая диадная пара, то есть по программной функции рассматриваемая диадная пара «частично программируется» зеркально - активационной диадной парой. Однако, в свою очередь, рассматриваемая диадная пара сама «частично программирует» зеркально - активационную диадную пару! Таким образом, можно сказать, что отношения активации характеризуются «частичным взаимным программированием» типов друг другом. Совместная деятельность при таких отношениях чревата излишней, самоподстегивающей активностью, а также «самозацикливанием» на общении друг с другом, отсутствием критического отношения к сделанному другим и экранированием от реальности.

Конфликтные отношения

Это отношения между детализирующим и обобщающим типами 2АИА, один из которых участвующий, а другой - наблюдающий.

Это - гетеровертные отношения между типами 2АИА (то есть между участвующим и наблюдающим). В составе *диадных* пар они расположены после рассматриваемого типа в *одноименном* (для этого типа) кольце самопрограммирования социона, а в *разноименном* - перед рассматриваемым типом.

Соотношение между функциями у типов следующее:

$\langle K_{\text{прогр}} | K_{\text{творч}} \rangle \Leftrightarrow \langle \text{ортогональная к } K_{\text{творч}} | \text{ортогональная к } K_{\text{прогр}} \rangle$

Такое соотношение типов 2АИА отличается тем, что программная функция одного типа является *местом наименьшего сопротивления* для другого, то есть обсуждение и анализ обстановки, да и вообще общение по программной функции является стрессующим фактором для другого типа. Иными словами, каждый из типов «колет» другого – и притом уже самим фактом своего функционирования как объекта, преобразующего информацию.

При таком общении ни в коем случае не следует допускать близости отношений - имеется в виду именно душевная близость: как раз в момент наибольшей открытости и доверительности ты и рискуешь получить «укол» от своего коммуниканта. Это тем более обидно, что такой «укол» твой собеседник делает тебе совершенно произвольно: даже более того, он всеми силами как раз стремится тебе помочь, - помочь в анализе ситуации... Но как раз такой его анализ, произведенный именно таким образом, - и есть стрессующий фактор!

Однако постоянно «держаться в руках», постоянно сдерживать свои эмоции чрезвычайно трудно: психика человека быстро истощается... Единственное средство - это расстояние. И, конечно, разработанный и тщательно продуманный *регламент общения*.

Противоположной направленности отношения

Это отношения между детализирующим и обобщающим типами 2АИА, являющимися двумя либо участвующими, либо наблюдающими.

Это - гоморвертные отношения между типами 2АИА (то есть между двумя либо участвующими, либо наблюдающими). В составе *диадных* пар они расположены после рассматриваемого типа в *одноименном* (для этого типа) кольце самопрограммирования социона, а в *разноименном* - перед рассматриваемым типом.

Соотношение между функциями у типов следующее:

$\langle K_{\text{прогр}} | K_{\text{творч}} \rangle \Leftrightarrow \langle \text{обратная для } K_{\text{творч}} | \text{обратная для } K_{\text{прогр}} \rangle$

Эти отношения можно кратко охарактеризовать как «взаимная остановка» или же «взаимное разрушение сделанного»: каждый из типов требует по своей программной функции - информации по компоненте, *обратной* по компоненте информации для творческой другого. Это приводит к тому, что каждый из коммуникантов *всегда недоволен* деятельностью другого, всегда подвергает ее критике, всегда требует «невозможного» для другого.

Образно можно сказать, что там, где тебе хочется «бежать» - такой тип кричит «Стой!», а там, где ты не можешь не «стоять» - от него идет команда «Только бегом!»... И так - по всем вопросам, и так - по всей совместной деятельности, всегда и во всем, по любому вопросу...

Оба типа различаются только «вроде бы и не столь сильно», - но этого оказывается вполне достаточным для того, чтобы «мирное сосуществование» между ними было практически невозможным!

Как всегда, единственное спасение - это «расстояние»: реальное удаление друг от друга, душевная отдаленность, регламентированные коммуникации...

И вместе с тем «с расстояния, издали» - соответствующий тип кажется чем-то удивительно близким, так как кажется, что его привлекает практически то же самое, что и тебя. Однако насколько же он «другой»,

насколько оба эти типа – «разные»! Когда они описывают одно и то же событие - кажется, что это совершенно разные явления...

- ◇ *Отношения в «конфликтной» диадной паре.* Она расположена после в *одноименном* кольце самопрограммирования, но перед рассматриваемым типом в *разноименном* кольце самопрограммирования. Таким образом, рассматриваемый тип «частично программирует» конфликтную диадную пару информацией *другого* уровня (относительно дихотомии «обобщающий-детализирующий»), чем социализуемая в соответствующем кольце самопрограммирования, и сам же – «частично программируется» информацией того же уровня. Совместная деятельность при таких отношениях крайне затруднена, максимально неэффективна и чревата постоянным стрессом.

Резюме.

В одиночку тип 2АИА не способен осуществить оптимальное управление – поэтому необходима организация *совместной* деятельности нескольких типов по организации и осуществлению управления.

В настоящей главе рассмотрена *совместная деятельность типов 2АИА* по управлению.

Механизм самоорганизации типов 2АИА в структуры задают *отношения самопрограммирования*. Вначале строятся 4 кольца *индивидуального* самопрограммирования, на которые разбиваются все 16 типов 2АИА. После этого, исходя из *условий оптимальности управления* в составе пары типов 2АИА, вводится понятие «диадного» типа 2АИА. После чего 4 кольца индивидуального самопрограммирования группируются в 2 кольца *диадного* самопрограммирования.

Наконец, из условий *максимально возможного* анализа и выработки *наиболее эффективного* управления вводятся 2 кольца – *обобщающее* и *детализирующее* для самопрограммирования, которые *работают одновременно*. Такие 2 кольца, работающие одновременно, называются *соционом*: из всех 16 типов *только эта* самоорганизованная структура способна обеспечить наиболее эффективный анализ ситуации и выработку наиболее эффективного и адекватного решения. Подчеркнем: именно такого решения, *которое может быть осуществлено людьми*.

Строение социона позволяет ввести 10 топологически различных *симметричных* отношений между парами типов. Учитывая еще 1) отношение *тождества*, 2) отношения *диадизации*, 3) – 4) отношения (индивидуального) самопрограммирования и 5) – 6) отношения «суггестивного» самопрограммирования (при работе в составе диадного кольца самопрограммирования), в результате получается 16 интERTипных отношений между типами 2АИА.

Проведено краткое описание интERTипных отношений.

Вопросы.

- 1) Дайте определение отношению самопрограммирования. Приведите примеры типов 2АИА, которые связаны таким отношением.
- 2) Выпишите все 4 кольца индивидуального самопрограммирования.
- 3) Выпишите все 2 кольца *диадного* самопрограммирования.
- 4) Опишите механизм осуществления *диадных* отношений. Почему *совместное* управление в составе *диадной* пары типов 2АИА будет наиболее эффективным?
- 5) Опишите все топологически различные ситуации, которые могут встречаться для двух диадных пар в соционе.
- 6) Дайте описание отношений между типами <Об-Д |Гр-С > и <Гр-Д|Об-С>, используя краткие описания, приведенные в тексте параграфа. После этого – учтите *конкретную* наполненность смыслом компонент информации.

Задания.

- 1) Составьте *характеристику* типа 2АИА, который расположен *перед* вашим в кольце индивидуального самопрограммирования. (Обязательно воспользуйтесь *общими* характеристиками типов 2АИА, которые приведены в книге! Теперь вы понимаете - что, когда человек с *этим* типом 2АИА что-то делает, распоряжается и т.п. (да и просто - *проявляет свою активность*), он *имеет в виду* совершенно иное, чем это кажется вам! Выпишите отдельно те маркеры этого типа, которые вам особенно заметны и на которые вы сразу обращаете внимание. Распознавание *этого* типа - это один из важных шагов к вашей собственной *информационно - психологической безопасности*.)
- 2) Составьте *характеристику* для типа 2АИА, расположенного *после* вашего в кольце индивидуального самопрограммирования. (Теперь вам понятно, почему люди, обладающие *этим* тип *просто не в состоянии* сделать дело именно так, как этого хотели вы? Выпишите наиболее заметные маркеры (заметные для вас, конечно!) *этого* типа.)
- 3) Составьте *характеристику* для типа 2АИА, который является диадным к вашему. (Ну как, теперь вы уже знаете информацию, которую нужно тут же «сбрасывать» на своего диадного типа? А теперь вспомните - не смотря в сделанные вами ранее записи, памяти - какую информацию *он, этот тип 2АИА* должен «сбрасывать» на вас! Записали? А теперь - посмотрите записанную вами ранее *характеристику* для вашего типа 2АИА. Ну, много ли упустили? Да, сразу даже и запомнить-то трудно! Вот почему и нужен *процесс диадизации*.)
- 4) Выпишите типы личности из характерного для вашего типа 2АИА кольца индивидуального самопрограммирования. Составьте их

- краткие функциональные характеристики* - оставляя только те маркеры, которые важны для вашего бизнеса. (Теперь вы будете иметь представление о том, как каждый из людей, обладающих таким типом 2АИА, воспринимает *совместную деятельность с вами*. А также - в чем их *сильные и слабые* стороны. Наконец - вот вам и группа, в которой вы можете искать решение возникших в ходе вашей деятельности проблем! А есть ли в вашей фирме люди с *такими* типами личности - да еще чтобы они были сотрудниками вашего уровня компетенции?!)
- 5) Выпишите *характеристики* для типов 2АИА, которые стоят *перед* и *после* типа вашего диадного типа 2АИА в кольце *его* индивидуального самопрограммирования. (Вы с удивлением видите, что *деятельность* типа личности, стоящего *перед* вашим, воспринимается вами как *анализ* ситуации, сделанный диадным к вашему типом! То есть - вы *можете* воспринимать информацию от *такого* типа личности - *некритически*! Опасно? Еще бы! А составьте-ка список наиболее заметных (для вас лично!) маркеров этого типа, чтобы вы могли его сразу же распознать, когда встретитесь с ним по делам бизнеса. А вот для типа личности *после* - как раз вы сами являетесь таким же «опасным» типом. Но в бизнесе - тип, который *после*, оказывается опасным уже и для вас самих. Действительно: он резво может взяться за дело - и *сделать все не так*, как вам бы хотелось. Или же - вообще завалить это дело. Так что - побыстрее составляйте-ка списочек *его* наиболее ярких маркеров. Есть ли в Вашей фирме сотрудники с *такими* типами личности?)
- 6) Выпишите типы из вашего собственного кольца диадного самопрограммирования и составьте их *краткие функциональные характеристики* - с маркерами из сферы вашего бизнеса. (Вот та группа, совместно с которой вы можете искать решение возникших перед вами задач. И вы уже знаете, на что именно каждый их этих 8 типов личности обращает *особое* внимание! Есть ли в вашей фирме сотрудники *таких* типов личности, принадлежащие к вашему уровню компетенции?)
- 7) Выпишите типы 2АИА, с которыми вы контактируете как в *О-*, так и в *Д-кольцах* (то есть - в соционе) самопрограммирования *одновременно*. Составьте их *краткие функциональные характеристики* - с маркерами из сферы вашего бизнеса. (Таких типов 2АИА *оптимально* вы насчитаете 7: 1 диадный к вашему тип + 1 «перед» + 1 «после» вашего типа в кольце индивидуального самопрограммирования + 2 «из одного звена» *О-*кольца + 2 «из одного звена» *Д-*кольца. Можно *добавить* еще 2 типа 2АИА - которые соответственно «перед» и «после» диадного к вашему типу в кольце *его* индивидуального самопрограммирования. А можно и *убрать* 2 типа личности - те, которые «перед» и «после» вашего собственного типа 2АИА в кольце уже вашего индивидуального

самопрограммирования (тогда информация будет «входить» и «выходить» в вашу диадную пару преимущественно *через* диадного к вам типа 2АИА). Итак - получаем, что для того, чтобы вы успешно могли *работать в составе социона*, вы должны обладать способностью удерживать в поле своего внимания 7 ± 2 коммуниканта! Кстати: а вы заметили, что мы сейчас *впервые* дали *теоретический вывод* этой известной из психологии и менеджмента закономерности¹⁸?! Фактически - мы *предсказали* такую закономерность - даже если бы и не знали, что ее уже обнаружили *экспериментально*. Кстати: насколько нам известно, в современной науке *другого* объяснения этой закономерности просто не существует!)

- 8) Составьте табличку ваших отношений с сотрудниками вашей фирмы (руководителями, сослуживцами, подчиненными), коллегами из других фирм, друзьями и родственниками, преподавателями и однокурсниками.

¹⁸ Miller G.A. The Magic Number Seven Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information // Psychology Review, 1956.- March.-PP.81-97.

Глава 5. Иерархические структуры управления как иерархические системы, построенные из 2АИА

В главе описаны особенности построения по механизму самоорганизации иерархических социальных структур, которые способны осуществлять оптимальное управление экономическими и социальными системами. Описаны технологии формирования по механизму самоорганизации структур управления любым экономическим и социальным объектом - начиная от отдельной малой фирмы и заканчивая государством в целом. Описаны ключевые особенности оптимального функционирования таких иерархических социальных структур управления в бизнесе. В частности, впервые объяснена известная закономерность, что не более 5÷6% экономически активного населения страны определяют перспективы ее социального и экономического развития. Дано понятие о политической безопасности менеджера. Приведены количественные закономерности, описывающие строение иерархических социальных структур управления.

5.1. Механизм формирования иерархических структур для управления (пирамид управления)

В предыдущих главах настоящей книги были рассмотрены условия, сопровождающие осуществление управления с использованием системы типов 2АИА. Однако для управления экономическими и социальными объектами, которые имеют, как правило, иерархическое строение, нужно уже построение - также по необходимости иерархических - систем для управления ими. К описанию основ построения таких *иерархических систем управления* (ИСУ) мы и переходим.

Основным исходным пунктом построения иерархических структур для управления в области экономики и социальной жизни является следующее:

- на каждом из уровней управление осуществляется только при помощи типов 2АИА - то есть *конкретными людьми*.

Напомним, что, как показано в главе 4, «высшей» структурной единицей на каждом иерархическом уровне управления являются одновременно работающие *О-* и *Д-кольца* самопрограммирования - так как только с их помощью совокупность управленцев способна выработать *любой из возможных* способов управления, - возможных, естественно, именно для этих условий. Будем обозначать далее такие одновременно работающие *О-* и *Д-кольца* самопрограммирования термином **социон** - подчеркивая то обстоятельство, что именно им как раз и реализуется разработка всего нового (социализация новой информации, выработка нового управления и т.п.) экономическими и социальными структурами на данном иерархическом уровне.

Построить иерархическую систему управления - фактически, именно в этом и состоит задача каждого управленца или менеджера. Отталкиваясь от своего собственного понимания реальности, от видения *самого себя* в этом мире (то есть, в конечном счете, отталкиваясь от своего типа 2АИА!), - управленец - менеджер строит свою собственную, ориентированную на самого себя структуру управления. Он строит ее исходя из тех людей, которые имеются в его распоряжении, из тех людей, которых он отобрал и обучил.

Для малых фирм структурирование управления, как правило, не нужно: все «укладывается в голове» у одного менеджера. Однако средний или большой бизнес - средние или большие фирмы - без организации *иерархической* структуры для управления существовать уже просто не могут.

Теперь мы кратко рассмотрим основные закономерности формирования иерархических систем (структур) для управления.

Итак, на каждом отдельном иерархическом уровне *высшей* структурой, способной осуществлять - реализовывать *любой из возможных* режимов управления, является социон, построенный из 2АИА (точнее - из всех 16 типов 2АИА, свернутых в *О-* и *Д-кольца* самопрограммирования), осуществляющих управление на этом иерархическом уровне.

Однако новую информацию может «вводить» на данный иерархический уровень *только человек* (то есть *тот же самый* - в случае человека - набор из 16 типов 2АИА!): на каждом из иерархических уровней *иерархической системы управления (ИСУ)* выработка *нового* режима управления осуществляется лишь только соответствующим (соответствующими) 2АИА (то есть соответствующими людьми).

Таким образом, в иерархических *социальных* системах в качестве функциональной единицы, участвующей в самоорганизации информации, может выступать лишь отдельный человек - тип 2АИА! К тому же человек, способный вырабатывать новые режимы управления на *i*-том иерархическом уровне, *внешне ничем не отличается* от человека, способного реализовать новое управление лишь только на *i-1* иерархическом уровне.

(Вообще говоря, специальным образом структурированные группы людей - например, организации, предприятия, фирмы, банки, партии и т.п. - *могут* также выступать как отдельные типы 2АИА для *данного* иерархического уровня, - однако рассмотрение этого вопроса выходит за пределы настоящей книги.)

- Итак, *входить* на данный иерархический уровень новая информация может лишь исключительно только через *такого человека*, который способен «увидеть» иерархический уровень более высокий, чем данный.

Будем называть такого человека *координатором*.

Координатор более высокого уровня *на данном* иерархическом уровне ИСУ выступает как источник нового, как своего рода «лоббист» из бо-

лее высокого уровня управления. Координатор *задает вектор* социализации-внедрения *новой* информации, обеспечивающий *подстройку* низшего уровня ИСУ к целям и задачам высшего. Другими словами - он *задает вектор развития* для всего этого иерархического уровня.

Фактически, обладая более «высоким кругозором», координатор способен не только производить-синтезировать *новую* информацию (для данного иерархического уровня, конечно), но также и *доставлять*, *восстанавливать* недостающую на данном иерархическом уровне ее часть.

- Остальные же люди, «осуществляющие управление на *данном* иерархическом уровне», способны такую новую информацию лишь только *распространять* (причем, в лучшем случае - без искажения).

Будем называть таких людей *тиражировщиками*.

Отметим при этом, что тиражировщик - в некоторых случаях - сам может выступать как координатор, но только *для нижележащего* уровня ИСУ.

Замечание. Мы обращаем внимание, что для Координаторов имеются, фактически, *2 типа* интERTипных отношений! *Первый* – обусловлен проявлениями их типа 2АИА при общении на *своем* иерархическом уровне – то есть «с себе подобными» координаторами (отметим, что на этом уровне всех их обоих можно рассматривать как тиражировщиков). *Второй* тип интERTипных отношений имеет место при общении двух типов - один из которых является координатором, а другой тиражировщиком - *между собой*.

Вследствие вышесказанного, на любого такого координатора – естественно, «*активно работающего*» координатора - необходимо «навесить» социон уже из тиражировщиков, «работающих» на данном уровне (на один уровень ниже, чем этот координатор). И такой социон будет социализировать-внедрять полученную от координатора *новую информацию* (новые режимы управления) для использования на данном уровне управления. Иными словами, социон из тиражировщиков превращает новую (для данного уровня иерархии) информацию - в *норматив*, которым могут уже пользоваться «без раздумий» все тиражировщики данного уровня иерархии.

Приведем общие *количественные* закономерности, справедливые для устроенной таким образом ИСУ.

Рассмотрим координатора *i*-того уровня. Вследствие вышесказанного такой координатор может «обеспечить работой» 16 координаторов уровня *i-1*. Таким образом, приходим к следующей пирамиде – «*пирамиде управления*» (см. также таблицу в следующем параграфе):

$$\dots \rightarrow K_{i+1} \rightarrow 16 K_i \rightarrow 256 K_{i-1} \rightarrow \dots$$

Иными словами, каждый из координаторов i -того уровня (K_i) способен «потянуть» за собой 16 координаторов нижележащего, $i-1$ -того уровня (16 K_{i-1}). Каждый из координаторов «передает вниз» только тот режим управления, *который понимает сам*. То есть тот, который соответствует его собственному типу 2АИА. Именно эту информацию и социализирует соответствующий социон. «Ввод» информации в социон координатор более высокого уровня осуществляет, как правило, через своего тождика: ведь только тождественные типы понимают друг друга «как самого себя» (см. предыдущую главу). Интересно, что тиражировщики-тождики - это, как следует из материала предыдущей главы, единственный случай, когда информация передается без искажения: при любых иных отношениях между типами 2АИА (то есть при любых *иных* интертипных отношениях) всегда имеет место искажение информации!

Количество координаторов первого - считая от тиражировщиков - уровня составляет, как следует из проведенного выше рассмотрения, примерно $1/(16+1) \approx 6\%$: это то количество людей, которых можно назвать «центрами кристаллизации» для части населения, которая активна в области экономической и социальной жизни. Это число совпадает со значением $5 \div 6\%$ от экономически активного населения, которое часто получается из статистических данных при описании относительной доли тех людей в экономически развитых странах мира, которые способны к активной деятельности в сфере бизнеса. Вероятно, изложенный в этой главе подход является единственным, позволившим объяснить такую экспериментально обнаруженную закономерность и связать ее непосредственно с природой человека (координаторы более высоких уровней, как будет показано далее, составляют пренебрежимо малую долю).

Следствие. *На «наивысшем» (для данной ИСУ) иерархическом уровне управления может находиться всего лишь несколько человек.*

Необходимо отметить, что совсем не обязательно, чтобы 16 K_{i-1} (16 «разнотипных» координаторов $i-1$ -того уровня) составляли социон $i-1$ -того уровня в иерархической системе управления: если не будет хотя бы одного координатора K_i для i -того уровня иерархии, то и не будет условий для того, чтобы *новая* информация появилась на этом - $i-1$ уровне иерархии.

Строя иерархические системы управления, «выставляя» при этом координаторов (K_i) «в нужное место» - человечеству становятся доступными для управления все более высокие уровни иерархии самых разных систем: например, все большие территории, или все большие массы общества. Высший уровень управления на Земле - планетарный: для его реализации необходимо создание «пирамиды управления», захватывающей все население нашей планеты.

Теперь мы можем сформулировать тезис:

- вектор развития цивилизации направлен на создание условий для реализации процедур *поиска* координаторов, их *отбора*, *обучения* и *расстановки*.

Весьма важным при этом является то, что координатор i -того уровня, K_i , «обеспечивает работой» всю *свою пирамиду*, - то есть всех *нижележащих* как координаторов, так и тиражировщиков, составляющих основание такой пирамиды управления.

Отметим, что так как $i-1$ уровень иерархии может состоять более чем из одного единичного объекта, то, вообще говоря, координатор i -того уровня, K_i , будет обеспечивать работой $16m$ координаторов $i-1$ уровня, то есть, в общем случае, *пирамида управления* может выглядеть так:

$$\dots \rightarrow K_{i+1} \rightarrow 16m_i K_i \rightarrow 256m_{i-1} K_{i-1} \rightarrow \dots,$$

где m_i - количество единичных объектов на i -том уровне иерархии рассматриваемой экономической, социальной или природной системы.

Поэтому оценка¹⁹ $Q_i = (16^{i+1} - 1) / 15$ для общего количества и координаторов, и тиражировщиков для пирамиды управления, опирающейся на *одного* координатора из i -того уровня иерархии системы управления является существенно заниженной. Ее, скорее, можно рассматривать как «оценку снизу», как *минимально требуемое* количество людей, необходимых для управления. А вектор развития цивилизации теперь можно рассматривать как стремление к созданию такой пирамиды управления, в которой на каждого из координаторов на i -том уровне иерархии количество людей в соответствующей пирамиде управления приближалось бы к $Q_i = (16^{i+1} - 1) / 15$. Для достижения этого общество выработало такие социальные институты, как *наука* и *культура* - благодаря которым *нормативные* режимы управления становятся доступные всем тиражировщикам рассматриваемого уровня иерархии - независимо от того, каким из социальных и/или экономических институтов общества данного уровня иерархии они управляют, или даже всем тиражировщикам вообще.

Еще раз подчеркнем: вся иерархическая структура управления - вся *пирамида управления* - может работать лишь только тогда, когда функционируют координаторы и когда в «нижележащих» слоях этой пирамиды *нет пропусков*. Таким образом, пирамида управления оказывается весьма чувствительной (можно даже сказать - *критично чувствительной*) к функционированию координаторов, - которых, в случае окончания их деятельности, необходимо постоянно заменять на других. Осуществить же такой режим функционирования пирамид управления можно только с использованием механизма самоорганизации - для социальных структур этот механизм часто осуществляется при помощи так называемых механизмов социальной демократии.

- Итак, состав координаторов - то есть набор *конкретных людей*, составляющих пирамиду управления $\{K_i\}$ - является *переменным*.

¹⁹ Она найдена как сумма членов геометрической прогрессии.

Интересно также следующее обстоятельство. Так как «квант времени», заключенный в единичную структуру высокого уровня иерархии, может быть весьма большим, то для осуществления управления большими экономическими, социальными и природными системами (например, большими территориями) ранее требовалась постоянная смена координаторов высокого уровня иерархии на *исторически длительных* промежутках времени. Однако сейчас, с возрастанием как скорости, так и связности современных информационных коммуникаций (почта, телефон, компьютеры, Internet и т.п.), а также технической возможности цивилизации в преобразовании природы, впервые появляется возможность осуществлять управление экономическими, социальными и природными системами *планетарного масштаба* - за *исторически короткие промежутки времени*, сравнимые уже с длительностью деятельной человеческой жизни. Примеров тому XX век дал множество: Мировые войны, коммунизм и фашизм, персональные компьютеры и Internet, объединение Европы, возрастание роли ООН и необходимость изменения ее функций, - и многое, многое другое.

Условием для (само)организации координаторов является обеспечение им максимально широкого доступа к информации: координатор сам выберет «к действию» (обработке) лишь только ту информацию, которую он в состоянии освоить. Таким образом, *координатор выступает также в роли своеобразного механизма селекции информации* - так происходит построение информационной – также *иерархической* - пирамиды (причем объем информации стремительно нарастает при переходе к координаторам более высокого уровня). Поскольку в экономике недостаток в координаторах существует всегда, то социальное (фактически - политическое) устройство государства должно быть ориентировано на создание максимально оптимальных и комфортных условий для отбора, обучения, воспитания и функционирования координаторов.

В качестве примера рассмотрим связь между иерархическими системами управления и широко используемым сегодня построением сети Intranet (внутрифирменной компьютерной сетью). Фактически, для «больших» фирм (с числом сотрудников более 256 (=16²!) человек) - наличие такой сети означает *создание условий для самоорганизации пирамиды управления* в рассматриваемой фирме. Для малых фирм - это средство для самоорганизации типов для решения конкретных задач, то есть - *создание условий для самоорганизации отношений между типами, звеньев О- и Д-колец* и т.п.

Организационно сеть Intranet разбивается поэтому на два случая:

1. большие фирмы = создание собственных Web-страниц, и
2. малые фирмы = файлы со сведениями о себе + "персональная внутренняя" e-mail.

Можно рекомендовать такой режим использования Intranet: если перед фирмой появляется необходимость в решении какой-либо задачи (и

решение которой «неочевидно» - то есть возникла необходимость в выработке *нового* режима управления!), то для этого создается собственная Web-страница, в которой высказывается девиз «Заполните ее своими предложениями и своими мыслями». Затем сотрудники заполняют соответствующие поля этой Web-страницы своими планами. Интересно, что при этом *в режиме реального времени* такие предложения и планы подвергаются критическому анализу других сотрудников, и, в результате, за сравнительно короткое время получается не только решение, оптимальное для рассматриваемой фирмы, но также и такое решение, которое уже все исполнители - *изучили* и готовы *немедленно* приступить к его реализации!

Теперь скажем несколько слов о такой весьма существенной для Украины, России и других стран бывшего СССР (и вообще для многих стран мира) сфере безопасности - речь идет о *политической безопасности* управленца или менеджера. Управленец или менеджер должен быть уверен «в завтрашнем дне» своего бизнеса. Но такую уверенность в будущем ему может дать лишь только вся система организации политической системы государства как целого. Сегодняшнее состояние общества характеризуется тем, что роль бизнесмена в политических процессах стремительно возрастает. Сегодня бизнесмены и менеджеры получают все большие возможности не только для непосредственно участия в политике, но и для управления политическим процессом. Используемый при этом канал имеет, как правило, информационное происхождение: средства массовой информации – СМИ (особенно - информационные - CNN стал *весьма прибыльным* коммерческим предприятием), бизнес информационной аппаратуры и инфраструктуры (появление персональных компьютеров привело к появлению новой, весьма привлекательной для бизнеса области) и т.п. Наконец, само организационное обеспечение существования партий, блоков, движений и тому подобных социальных структур просто невозможно без того, чтобы такие структуры получали финансовое вспомоществование со стороны бизнеса.

- Итак, какое же социальное или политическое движение поддерживать бизнесмену?

Ответ очевидный: конечно же только те партии, только те социальные структуры и движения, деятельность которых направлена на установление и развитие оптимальной иерархической структуры общества – оптимальной именно с описанной выше информационной точки зрения.

Подробное рассмотрение вопросов, связанных с описанием оптимальной структуры для управления информационными потоками в государстве будет проведено в отдельной книге. Здесь же мы приведем лишь

некоторые основные закономерности, которые вытекают из уже проведенного выше рассмотрения²⁰:

- общество (страна) развивается в направлении максимально возможной сложности своего иерархического строения;
- возможности для развития общества определяются сравнительно небольшой группой координаторов (далее – «К-группа»), роль и влияние которых с развитием общества возрастает;
- социально - экономическое развитие общества идет в направлении обеспечения максимальных возможностей для выявления, обучения и развития людей, которые могут войти в состав К-группы (то есть - для выявления, отбора и обучения координаторов);
- состав людей (координаторов) в К-группе есть переменный;
- перспективы социально - экономического развития общества определяются существующими экономическими и правовыми условиями для функционирования К-группы;
- затруднения в функционировании К-группы и в обмене людьми между ней и обществом, затруднения во взаимодействии ее с другими социально - экономическими структурами приводит к деградации общества;
- «плановое», государственное начало общества обязано обеспечить оптимальные условия для обмена как людьми, так и информацией между К-группой и тиражировщиками.

Это - основные условия, только при их наличии и возможна самоорганизация ИСУ на разных уровнях иерархии управления в данной стране.

Без наличия таких условий деятельность как бизнесмена и менеджера просто не может быть оптимальной: появляются «информационные пробки», в результате чего человек либо не имеет возможности реализовать новые экономические и социальные Проекты, либо не получает необходимой ему информации об этих Проектах.

Таким образом, безопасность управленца, менеджера или бизнесмена включает в себя - как составную часть - также весь комплекс вопросов «политической безопасности»: эти вопросы лежат, собственно, уже за пределами его компетенции, так как они определяют политическую структуру государства.

Мы не случайно говорим всюду именно о *экономических и социальных* структурах совместно, объединяя их в единый комплекс. Новый способ, новый стиль управления, повышая приспособленность к реальности той или иной структуры - фирмы, государства в целом, да даже и отдель-

²⁰ Частично эти особенности информационной динамики общества были изложены в статье Шиян А.А. Процесс обучения как способ оптимизации адаптации человека к общественной жизни//Материалы международной научно - практической конференции «Пути повышения эффективности подготовки педагогических кадров». - Бар (Винницкая обл., Украина), 1993. - Часть 1. - С.67-69, на украинском языке.

ного человека - дает ей тем самым и новые возможности. Фактически, деньги (финансы) играют роль меры новой информации²¹, точнее - ее социальной значимости (то есть - важности «для всех»). Поэтому и возможности менеджера определяются, в конечном счете, теми условиями, которые для этого создало государство. Даже поверхностное знакомство со структурой управления социально-экономическими системами в экономически развитых странах мира свидетельствует о том, что их законодательство ориентировано как раз на осуществление перечисленных выше закономерностей.

Анализ состояния и перспектив России, Украины и некоторых других государств будет описан в отдельной работе.

Наконец, легко видеть, что изложенные в результаты могут быть с успехом использованы в политическом менеджменте.

Приведем в заключение этого параграфа выдержку из Дневников великого ученого и гуманиста В.И. Вернадского. Напомним, что он был Заместителем Министра образования во Временном правительстве России в 1917 году, а также - членом ЦК *правящей* партии Кадетов.

(В. Вернадский, биологи Э. Бауэр, Николай Вавилов, Н. Кольцов, медик А. Гурвич, математик А. Колмогоров, физик П. Лазарев... Хотелось бы написать книгу об их научной судьбе и тех возможностях для всей Цивилизации, которые не были реализованы вследствие коммунистического тоталитаризма...)

Но вернемся к дневнику.

Запись от 18 апреля 1918 года:

"Эти дни невольно и не раз возвращался к мысли о НЕРАВЕНСТВЕ²². Идеи Гобино не так уж неверны. Равенство людей - фикция и, как теперь вижу, фикция вредная. В каждом государстве и народе есть *раса высшая, творящая творческую созидательную работу*, и *раса низшая - раса разрушителей или рабов*. Несчастье, если в их руки попадает власть и судьба народа или государства. Будет то, что с Россией. *Нация в народе или государстве состоит из людей высшей расы*. Демократия хороша, когда обеспечено ею господство нации. А если нет?

Равенства НЕТ, и надо сделать из этого выводы. Очевидно, в государственной, общественной и экономической жизни при построении прав необходимо добиваться таких условий, при которых обеспечивалась бы нации возможность широкого и полного проявления и при которых наименее была бы опасной деятельность отрицателей и рабов. Мне кажется, что при таком построении значительная часть демократических учреждений

²¹ Подробнее о роли информации в экономическом процессе см. статью Шиян А.А. К вопросу о разработке новых критериев для управления иерархическими социально-экономическими системами // Проблемы управления и информатики. - 1996. - №5. - С. 134-144..

²² Выделение ПРОПИСНЫМИ БУКВАМИ сделано самим В.И. Вернадским. Места, выделенные нами, сделаны другим шрифтом.

должна получить свое основание, ибо нация не совпадает ни с сословием, ни с классом. Но не больше ли элементов нации в русском дворянстве, чем в русском народе? Чей ТРУД должен главным образом оплачиваться? Мне кажется, как правило, это не рабочий и не капиталист. *Это организатор и изобретатель*. Рабочий и капиталист - оба эксплуататоры, в том случае, если рабочий получает вознаграждение по социалистическому рецепту. Организатор часто совпадает с капиталистом, но далеко не всегда. Промышленность и техника вообще не может свободно развиваться в социалистическом строе, т.к. он весь не приспособлен к личной воле, неизбежной и необходимой для правильного функционирования организаторов и изобретателей. Мне давно хочется развить эти мысли. Можно построить любопытные социальные системы. Никогда нельзя заменить личности изобретателя коллегиями, хотя иногда и удобно пользоваться этой формой деятельности."

Цитировано по книге В.И. Вернадский. Дневники . 1917-1921. - Киев: Наукова думка, 1994. - С.77.

Собственно, - это именно то, что В.И Вернадский впоследствии связывал с Ноосферой.

Но это также то, что описано в этой главе.

Изобретатель и разрушитель - отрицатель... Координатор и тиражировщик... Сегодня это стало уже *реальностью* - и нужно исходить из того, что это объективно существует.

«Кто есть я сам?» - этот вопрос, вероятно, станет передо многими читателями этой книги.

Независимо от ответа на него: кем бы вы ни были, главное в том, как вы участвуете в пирамидах управления. Разрушаете ли вы их - или создаете.

«Самая большая» пирамида управления не будет работать, если нет даже *одного* «самого маленького» тиражировщика! Точно также - как и тогда, когда нет даже *одного* «нужного» координатора.

В этом - *равноправие*.

А вот кто есть ты сам - это уже твой крест, который тебе нести всю твою жизнь...

5.2. Некоторые количественные закономерности

Рассмотрим некоторые количественные закономерности, которые следуют из проведенного рассмотрения.

В Таблице ниже приведено количественный состав людей в соответствующей пирамиде управления - приведены числа 16^n , где n - номер уровня иерархии.

Конечно, такая «числовая пирамида» является предельным случаем, к которому следует стремиться при осуществлении управления своей фирмой. На самом деле - это *оценка снизу* для количества людей, осуществ-

ляющих управление на каждом из иерархических уровней: точные числа могут, в зависимости от уровня иерархии и от специфики управляемого объекта, быть увеличены в несколько раз.

Требуемое количество уровней иерархии	Количество людей, "работающих" на данном уровне управления
0	1
1	16
2	256
3	4.096
4	65.536
5	1.048.576
6	16.777.216
7	268.435.456
8	4.294.967.296

Эту же «числовую пирамиду» можно использовать для оценки количества иерархических уровней, которые необходимы для управления заданной социальной группой в зависимости от количества людей в ней. Для этого можно исходить из правого столбца таблицы, увеличенного в 3÷4 раза, в зависимости от демографической структуры данной социальной группы (участник «пирамиды управления» + его ребенок + его престарелый родитель = 3 человека уже: демографическая ситуация, например, в России и Украине близка к такой закономерности).

Интересно, что в законодательстве развитых стран, как правило, такие количественные закономерности отражены довольно отчетливо.

Так, например, «семейный бизнес» включает в себя количество работающих около 10 человека, - что вполне соответствует условию на отсутствие иерархичности в управлении.

Понятие «мелкий бизнес» охватывает фирмы с числом работающих порядка 100 человек - то есть учитывает необходимость наличия уже *одноуровневого* иерархического управления.

Под «средний бизнес» попадают фирмы с количеством людей до нескольких тысяч - а это уже дает возможность установить 2 уровня иерархии в управлении такими социально - экономическими образованиями.

Трехуровневые пирамиды управления необходимы для управления «крупным бизнесом», которых охватывает десятки тысяч человек.

Сотни тысяч работающих - это уже уровень «сверхкрупного бизнеса» - транснациональных корпораций, корпораций общегосударственного значения и т.п. Здесь необходимо строить уже 4-уровневые ИСУ.

5-уровневые ИСУ относятся уже к государственным образованиям, их независимым территориальным структурам (штатам, провинциям, и т.п.) или мегаполисам (крупным городам, например).

6-уровневая ИСУ необходима уже для реализации оптимального управления «супердержавами», численность населения которых достигает 100 млн. человек (с учетом демографической структуры тогда в состав ИСУ по управлению данной территорией может войти не более 17 млн. человек). Интересно, что сегодня *реально* претендуют на построение такой 6-ти уровневой пирамиды управления всего несколько государств: Россия, США, ЕС («единая Европа»), Китай, Япония. Как видно, возможность для осуществления такой пирамиды тесно связана и определяется именно *экономическим потенциалом* государства. В связи с этим судьба России представляется пока что «несколько туманной».

Необходимость в 7-уровневых ИСУ может возникнуть, например, для управления *объединениями государств* (территориально этому может соответствовать уже уровень отдельных континентов – или Планеты в целом). Как видно, на всей нашей планете максимально может быть реализована *только одна* 7-уровневая ИСУ, - вероятно, именно ее имеют в виду, когда говорят об ООН, «мировом правительстве» или о ноосфере...

Весьма важным является то обстоятельство, что приведенная таблица может быть непосредственно использована в практической деятельности как управленцем или менеджером, так и политиком.

Действительно, в таблице указаны количественные характеристики социальных объектов, которые отделяют один иерархический уровень от другого. Весьма важным при этом является то, что:

- Управленцев можно перемещать только внутри одного и того же уровня иерархии!

Вопрос о перемещении управленца с одного объекта на другой - относящийся уже к *другому* уровню иерархии - должен начинаться с определения того, является ли этот человек координатором соответствующего уровня иерархии. Конечно, соответствующие численные величины являются ориентировочными - но они, как правило, всегда смогут выделить случаи, когда необходима «проверка на координатора соответствующего уровня».

В политической деятельности часто возникает ситуация, когда хорошего руководителя *отдельной территории* переводят на должность управленца общегосударственного уровня: как видно из таблицы, это, как правило, является неправомерным - человек, как правило, не сможет справиться с новыми обязанностями. В таких случаях всегда необходимо время, чтобы проверить способность данного управленца быть координатором нужного уровня.

Резюме.

Иерархические системы управления – ИСУ – могут быть построены *универсальным* образом, когда на каждом из уровней управление осуществляется с помощью тех 2АИА, которые «настроены» на анализ и деятель-

ность, выраженную в рамках *соответствующих* компонент информации (для каждого иерархического уровня - *свое собственное* информационное пространство).

Однако для систем экономических и/или социальных единственным представителем 2АИА является *человек* – индивид, осуществляющий управление. Причем *тот же самый* человек осуществляет управления на всех уровнях ИСУ. Способен ли *произвольно взятый* человек «работать» - осуществлять эффективное управление – на *любом* из уровней управления? Как свидетельствует практика – ответ является *отрицательным*. Таким образом, рассматривая ИСУ, составленные из *одних и тех же объектов*, осуществляющих управление (из людей!), приходим к выводу о наличии необходимости *разделения* управленцев на *координаторов* и *тиражировщиков*. Подчеркнем: такое подразделение понимается именно в *управленческом* смысле.

Наличие 16-ти типов 2АИА позволило ввести в рассмотрение *количественные* закономерности для описания ИСУ – пирамид управления для экономических и социальных систем.

Достижение эффективного управления возможно только в условиях наличия самоорганизации ИСУ: показано, что эти условия зафиксированы в законодательстве развитых стран мира.

Вопросы.

- 1) Дайте определение ИСУ своими словами. Приведите причины, которые вынуждают использовать ИСУ при управлении экономическими, социальными и природными системами.
- 2) Кто такой координатор и как его можно описать в рамках *данного* информационного пространства (то есть того, которое описывает тот уровень, на котором он координатор)?
- 3) Может ли тиражировщик быть координатором? Если «да», то в каком случае?
- 4) Охарактеризуйте 2 типа интертипных отношений, которые имеют место для координатора. Чем вызвана необходимость вводить *новый класс* интертипных отношений именно для координатора? Можно ли ввести новый класс интертипных отношений для тиражировщика?
- 5) Приведите количественные характеристики для количественного состава пирамиды управления.
- 6) Опишите условия, которые необходимы для того, чтобы пирамида управления могла эффективно функционировать.
- 7) Приведите цитату из дневника В.И. Вернадского. В чем вы видите ее соответствие с материалами этой главы?

Задания.

- 1) Пирамида скольких уровней может быть построена в России? А на Украине? Сколько людей находится на *верхних* 3-х уровнях такой пирамиды управления в России и в Украине?
- 2) Приведите маркеры для *координатора* в вашей сфере бизнеса.
- 3) Являетесь ли вы сами *координатором*? И если «да» - то какого уровня? приведите развернутую аргументацию. (Эта проблема *обязательно* станет перед Вами в случае, когда Вы будете думать о *расширении* своего бизнеса или о *слиянии* его с другими фирмами. (Нами написан политический детектив «Выбор»²³, действие в котором развивается вокруг Социальных Технологий – приложенной теории 2АИА. В этой книге в *занимательной* форме раскрыты многие основные закономерности Социальных Технологий, - преимущественно связанные не только с Национальной безопасностью государства, но также и вашей собственной *информационно - психологической безопасностью*! В этой книге вы найдете также многие полезные для себя советы.)
- 4) Опишите иерархическую структуру вашей фирмы (или фирмы, где вы проходили практику). Просмотрите *все* ее иерархические уровни. Оптимальна ли структура вашей фирмы? (Но не спешите увольнять людей. Сначала определите, например, следующее: 1) полностью ли они загружены и 2) знакомы ли вам такие специалисты - координаторы (и можете ли вы сами их найти?), которые *смогут* заменить *нескольких* ваших сотрудников. Наконец, а вы уверены в том, что вы *правильно* и *оптимально* сумели построить управление Вашей фирмой? Неплохо было бы получить консультацию специалиста!)
- 5) Созданы ли в вашей стране условия, необходимые для самоорганизации пирамид управления (как экономикой, так и обществом)? (Подробно об этом будет написано в другой книге - однако многие вопросы освещены в главах 17-19, а также в политическом детективе «Выбор». Для вас же лично - ответ на этот вопрос является *принципиально важным*, так как он определяет успех и надежность вашего бизнеса. А также то, не следует ли вам перевести его в *другую* страну! А, может быть, уже наступило самое время - *унести ноги* из этой страны?!)
- 6) Какие из политических партий и движений имеют программы, имеющие целью *создать* или *оптимизировать* условия для самоорганизации пирамид управления, *оптимальных* для вашей страны? (Подробно об этом будет написано в другой книге - однако многие вопросы освещены в главах 17-19, а также в политическом детективе «Выбор». Правильный ответ на этот вопрос позволит

²³ Текст романа размещен на веб-сайте <http://soctech.narod.ru> .

правильно выбрать партии, в которые вам следует вкладывать *свои деньги!*)

- 7) Не идет ли в Вашей стране дело к гражданской войне или ее территориальному распаду? (Если *да* - то немедленно *удирайте!* Вы еще имеете - *пока еще имеете* шанс спасти свою жизнь и жизнь своих родных! Подробно об этом будет написано в другой книге - однако многие вопросы освещены в главах 17-19, а также в политическом детективе «Выбор».)

Часть 2.

Примеры элементов технологий управления персоналом

В настоящей части мы переходим к описанию применения введенного теоретического аппарата к рассмотрению практически важных ситуаций, встречающихся в управлении персоналом.

Здесь будут описаны как ситуации, которые реально имели место в практической деятельности автора, так и технологии, необходимые для каждого менеджера в его практической деятельности.

Все принципиальные элементы технологий прошли успешную апробацию на практике.

Раздел 2.1.

Описание управленческой деятельности отдельного человека

В этой части будут рассмотрены технологии, использующие описание *отдельно взятого* менеджера, - они ориентированы на описание управленческой деятельности индивида.

Глава 6. Классификация целей управления: целевое пространство руководителя как пример информационного пространства

*Описаны следствия, которые имеют место из наличия собственной Картины Мира того человека, который приступает к созданию фирмы (учредителя фирмы). Введение представления о «пространстве целей» человека-учредителя. Рассмотрены следствие из факта, что «фирма = система» и «фирма = объект», который является **открытым** и поэтому **взаимодействует** с окружающим миром. Описаны примеры работы с «пространством целей» для разных людей.*

В настоящей главе уровень описания ориентирован на менеджеров *высшего* управленческого звена: по этой причине для них будет часто использоваться термин «учредители». Ориентация главы на «создателей фирм» означает, что для осуществления своей цели требуется построение иерархически организованных социальных структур, осуществляющих деятельность в рамках социально-экономического поля данной страны. Чаще всего – это находит свое выражение в построении фирмы: организа-

ции, которая «настроена» ее руководителем для выполнения нужной ему функции.

Как осуществить это наиболее эффективным способом, учитывая при этом специфические особенности своих подчиненных, - это и есть основная тема настоящей главы.

Настоящая глава является ответом на многочисленные запросы большого количества управленцев высшего уровня, которые с обязательностью и постоянством возникали на протяжении многих лет моей аналитической и консультационной деятельности. Многие фрагменты ее текста вполне могут быть непосредственно использованы для практической деятельности. Эта глава ориентирована *преимущественно на координаторов* – то есть на людей, которым предстоит *адаптировать* описанные в ней общие закономерности к реалиям своего собственного бизнеса, к реалиям своей страны, своей собственной цели и, наконец, своей жизни. Для того, чтобы это можно было сделать с максимальным эффектом – для этого глава снабжена большим количеством *примеров, заданий, открытых для продолжения тем*. Это наложило отпечаток и на ее стиль – он изменяется от академического до шуточного, в зависимости от ситуации. Это позволяет, кстати, повысить уровень смыслового наполнения текста.

Следует также подчеркнуть, что описанные здесь эффекты и феномены управленческой деятельности занимают основное внимание и вызывают постоянный интерес практически *любого менеджера* – по этой причине текст будет с интересом *и пользой* усвоен любым менеджером.

Стиль этой главы выбран таким образом, чтобы максимально передать необходимую для читателя информацию: он несколько отличается от «академического», - но приближается к тому, который часто используют специалисты и который студент будет постоянно встречать в литературе, предназначенной уже для специалистов.

Учредителями – то есть теми, на кого ориентирована эта глава настоящей книги – являются:

- ✓ Собственники фирм, учредители фирм, акционеры, обладающие «правом голоса» в решении ключевых вопросов деятельности фирмы.
- ✓ Члены Правления фирм и холдингов, которым приходится принимать решения о создании новых фирм при перенацеливании направлений бизнеса.
- ✓ Директора и президенты фирм (в случае, если они *сами создают* новую фирму).

Общим для них является то, что и сама фирма, и ресурсы, представляемые фирмой рассматриваются ими не более чем как *средство* для решения своих собственных целей.

Цель любого менеджера – она лежит *вне* фирмы, и определяется теми *личными задачами*, которые он ставит перед собой.

6.1. Постановка цели менеджером высшего уровня

Казалось бы, чего уж проще: задумал создать новую фирму – так и создавай ее! Бери, прямо вот сейчас, и пиши устав, затем – бросай клич по «городам и весям»: налетай, мол, работнички! И – закрутилось, и поехало, - а ты сидишь и только денежки считаешь, которые в карман твой полноводной рекою льются, да еще благодарности от работничков принимаешь. Подарочки там разные, ко дню рождения и ко дню ангела своего...

Благодать!

Человек, создающий фирму, должен, прежде всего, хорошо понимать самого себя. Это не просто расхожая фраза – это должно быть *состоянием его души*. Об этом говорится много, - но, как правило, всегда вскользь и как о чем-то таком, что «не заслуживает» внимания бизнесмена и экономиста. Однако, как показывает опыт, именно от такого «состояния души» человека, начинающего *новый* бизнес, зависит успех. Зависит *целиком и полностью*.

Бизнес сам по себе счастья не принесет, и качество жизни отнюдь не улучшит, - скорее наоборот, человек, который *внутренне не готов* к такой деятельности, ощутит резкое ухудшение своего «качества жизни».

Фирма – это не более чем средство для того, чтобы осуществлять свою деятельность в мире. Цели, ради которых фирма создается – они лежат спрятанные глубоко внутри личности учредителя. И, зачастую, настолько глубоко, что человек часто сам не отдает себе отчет, часто сам не может сформулировать в понятном виде – не то чтобы для других, а даже для самого себя! – те положения, которые выступают в качестве побудительных причин к его деятельности по созданию новой фирмы.

Как мы уже писали в первой главе, ***цель деятельности может быть сформулирована только на уровне, являющемся более глубоким (более общим!), чем тот, на котором эта деятельность происходит.***

Эта мысль столь важна, что ее нужно подчеркнуть здесь еще раз (и не просто очередной раз – к ней мы будем возвращаться достаточно часто). Важность ее в том, что она дает нам возможность перейти к *практическому осуществлению* повышения эффективности деятельности учредителя. Это положение – *работает*, и от его осознания и применения зависит будущий успех или не-успех всего предприятия.

Итак, учредитель создает фирму. Тем самым его деятельность осуществляется уже на уровне конкретных шагов по созданию еще одного объекта экономической деятельности. Однако описание цели, как уже сказано выше, должно формироваться на уровне более высоком, нежели экономическая деятельность *отдельного предприятия* (отдельной фирмы).

Что же это за уровень?

Вот здесь, собственно, и начинается *настоящая работа* учредителя!

Прежде всего, - то есть самое простое, что приходит читателю в голову – это определить нужный нам «более высокий» уровень (более высокий уровень иерархии) как *совокупность фирм*.

Что ж, неплохо! Наиболее часто именно в терминах и понятиях, в символах и словах, относящихся к этому уровню и формулируется целевая функция учредителя. Например: «иметь норму прибыли не менее, чем по отрасли», «охватить столько-то процентов рынка», «иметь на фирме такой-то спектр услуг», «построить на фирме такую же систему управления, как в такой-то фирме»... Именно при разговоре «на этом языке» и формулируются те цели, которые в учебниках приводятся наиболее часто: «получить максимальную прибыль», «выпустить новый товар», «наиболее полно удовлетворить спрос»...

Однако самое важное то, что именно к таким словесным формулировкам и сводятся, как правило, большинство из задекларированных целей, предлагаемых «на выбор» учредителю как в многочисленных изданиях, так и в не менее многочисленных консультациях и тренингах. Однако, как мы увидели, все они являются не более чем *очевидными обобщениями* при «движении на более высокий уровень» от уровня создаваемой фирмы.

Конечно, только таким набором целей не может ограничиваться жизнь человека!

По сути, класс целей, перечисленный выше, *вырывает* учредителя из социальной жизни, рассматривая его не как самодостаточную личность, а не более чем как «придаток» к фирме.

Образно говоря – перечисленный выше класс целей – это есть как раз то, чего от учредителя хотели бы ... менеджеры *более низкого класса*, чем он. То есть – то, чего от него хотели бы *наемные управленцы!* Эти цели – они *понятны* наемным управленцам, и они *переносят* их на уровень учредителя. (Этот набор целей появляется для наемных управленцев как *более высокий* при их деятельности на «благо предприятия», - однако для учредителя это будет, по сути, *шаг назад*.)

Не удивительно, что многим учредителям хорошо знакомо чувство «глубокого *не* удовлетворения» от своей деятельности, когда *все вокруг* ведут себя так, как будто цели учредителя им хорошо известны и выражаются в виде «побольше прибыли».

Это – *навязанная* учредителю система ценностей и система целей, и она не может удовлетворить учредителя как личность.

Почему же часто учредитель *добровольно принимает* на себя такую – явно «узкую» для него систему целей?

Ответ достаточно прост. И лежит он в недрах имеющейся *в мире* системы обучения. Так, для одной группы учредителей, которые «выросли» из наемных управленцев, - для них имеет место известное из психологии и социологии явление «отставания» их личностной Картины Мира от

реалий ситуации. Ситуации, которая *уже изменилась*. Они мыслят еще «старыми» категориями, старыми задачами, - а как легко выдать такие задачи, которые уже решались ими неоднократно, - как легко выдать их *за цели!*

Для другой группы учредителей их поиск цели приводит к современной литературе, как учебной, так и научной. А там – так как раз-то и указано «как рекомендуемое» поле целей, перечисленное выше.

Вот и осуществляют *начинающие* учредители (и не только они! – зачастую в такую ловушку попадают даже опытные *зубры!*) такую деятельность, которую «ни в сказке рассказать, ни пером описать». Деятельность *без цели* – это опасно не только для учредителя: это опасно прежде всего для *наемного* персонала, и, в результате, это *опасно для общества*.

Но этого мало: учредитель оказывается под «эффектом бумеранга», когда отсутствие целей приводит к тому, что результат получается «неожиданным» для него, и притом – совсем не тот, на который учредитель рассчитывал. И обращаются учредители в результате разномастным психологам. Причем, что интересно, - даже те, которые организуют фирмы по оказанию ... психологических услуг.

Казалось бы, чего уж проще: зная себя самого, - осуществляй свою мечту!

Но откуда же ее взять – *свою* мечту?!

Что ж – поговорим о *мечте*. Но говорить будем не о *личностной* мечте – она сугубо индивидуальна. Например, этот аспект многократно описан в художественной литературе и представлен в фильмах. Индивидуальная мечта – это нечто *очень личное* и *индивидуальное*. А, главное – это явление *слишком разнообразное*.

По этой причине мы не будем утомлять читателя разнообразными классификациями и примерами: тем более, что они ничего для понимания ситуации и не дадут.

Вместо этого – мы опишем *технология* формирования *пространства целей*, которая будет пригодна как для любого человека, так даже и для фирмы. Мы впоследствии будем достаточно широко пользоваться вводимыми ниже представлениями, поэтому рекомендуем обратить на них особое внимание.

Вначале одно замечание. Достаточно часто при описании управленческих технологий в книгах используют перечни действий, которые должен выполнить человек «перед принятием решения». При этом *подразумевается*, что, в результате, принятое решение будет «самым лучшим» и/или «оптимальным». Однако при составлении такого перечня их авторы зачастую пользуются словами и понятиями, которые имеют разный смысл для разных людей.

Вместе с тем, мы рассматриваем только ситуации, в которых человек *действует*: таким образом, нам нужно описать, по сути, Картину Мира че-

ловека *до* и *после* его действия. Только в этом случае мы сможем дать выражение тому, в чем же, собственно, и состоит *результат деятельности* человека. А далее уже *сам человек* и будет определять, достигнута его личная цель в результате произведенного им действия, или же эта цель осталась недостигнутой.

В результате мы получим уникальную возможность *выразить деятельность человека* посредством описаний, которые, во-первых, *не затрагивают* внутренний мир человека (в частности, его целей!), и, во-вторых, позволяют описать *анализ* и *деятельность* в рамках *одних и тех же понятий*.

- Первое обстоятельство позволяет нам предложить описанную в книге технологию в качестве инструмента, *универсально подходящего* для любого человека и для любого интерьера (контекста) его деятельности.
- Благодаря второму обстоятельству появляется возможность *совместить* между собой анализ, принятие решений и описание результатов деятельности – то есть для описания этих *разных* сторон проявлений активности человека использовать один и тот же «язык».

А как же насчет цели? Пользуясь нашей технологией, каждый учредитель получит возможность определить, а) сможет ли она быть достигнута тем путем, который он планирует, и б) достигнута ли его цель «в самом деле» после осуществления им той или иной деятельности.

Самое важное, конечно, это то, что

- учредитель сможет *прогнозировать возможность достижения своей цели* еще перед началом действий по ее осуществлению.

Итак, приступаем к описанию технологии, - технологии построения *информационного пространства* для описания «пространства целей» учредителя.

Поскольку сведения об объекте деятельности предъявляются преимущественно в виде объективизированном, далее мы будем использовать термины «данные» и «информация» в качестве синонимов (понимая, однако, что термин «информация» относится, строго говоря, к следующему за классификацией данных этапу деятельности человека и/или социальной группы). Как правило, такие характеристики традиционно оформляются (представляются) в виде текстовых документов, - по этой причине мы и используем термин «данные», а саму процедуру классификации будем называть «классификацией данных».

В *данных* фиксируются характеристики некоторых событий, отражающих сферу нашего интереса об объекте деятельности (настоящей или планируемой). Эти данные чаще всего представляются в виде *текстовых документов*, которые можно разделить на следующие классы:

- Описание сущностей, процессов и явлений.

- Описание систем.
- Описание моделей систем.

Введенное разделение поступающих данных на классы имеет функциональный характер и отражает, по сути, источник их происхождения. Так, информация первичная, как правило, представляет собой описание единичных сущностей, процессов и явлений, тогда как информация вторичная, а также результаты предварительного анализа и/или моделирования, зачастую представляют собой именно описания систем или моделей.

6.2. Примеры описания целевого пространства при создании фирмы

Приведем несколько примеров, разъясняющих сказанное выше.

Рассмотрим фирму. Ту фирму, которую и хочет создать учредитель, полагая, что с ее помощью он сможет решить *свои собственные* задачи и цели. Какие точки зрения могут быть на эту фирму? Если более точно – то рассмотрим,

- В каких интерьерах (контекстах деятельности) может быть описана фирма.

Прежде всего, фирма может рассматриваться с двух *взаимно противоположных* позиций. Во-первых, с точки зрения «фирмы как таковой», как отвечающей вполне конкретно и однозначно сформулированным требованиям, самодостаточным и конкретным. Для некоторых учредителей такое положение действительно имеет место: они *четко и однозначно* знают то, какая именно фирма им нужна. Они очень хорошо представляют себе, что именно они строят. Конечно, при этом они, по сути, *игнорируют* наличие других фирм и других способов организации бизнеса – но ведь они «точно знают», чего хотят.

Точнее, *им кажется*, что они точно знают, чего хотят. На самом деле, фирма – это не более чем *способ*, - и цели учредителя лежат *вне* фирмы. А для того, чтобы определить, сможет ли *именно такая* фирма решить цели учредителя – вот для этого нужно «посмотреть на фирму с *другой стороны*».

А именно – рассмотреть фирму в качестве «представителя себе подобных» - то есть «фирму как класс *родственных* фирм» (в том или ином, заданном учредителем, смысле). Другими словами, в этом случае учредитель должен строить не просто какую-то конкретную фирму, задавая (жестко и однозначно) ее структуру, ее функции и прочее. В этом случае учредитель должен создавать условия для того, чтобы фирма имела как можно большее количество «степеней свободы», чтобы ее можно было «развернуть» в нужную для учредителя сторону.

Но будет ли фирма, построенная по *второму* способу – такая, которую можно «развернуть» в любую сторону, «фирма-флюгер», - будет ли она нравиться учредителю, который *запланировал* строительство фирмы по *первому* способу?

Кажется, мы внезапно вышли на ... *классификацию учредителей по способам описания их цели*?! Вообще говоря – да, конечно. Но об этом подробно поговорим позже.

А пока продолжим.

Итак, мы пока что только *рассматриваем возможности*. Мы не оцениваем их, мы просто стремимся перебрать все возможные варианты.

Учредитель, создавая фирму «по первому способу» - то есть четко *задавая* ее контуры, *обязательно* рассматривает также конкретные вопросы ее функционирования.

Здесь он также может сосредоточиться на двух *взаимно противоположных* и, одновременно, *взаимно дополняющих* направлениях.

Например, он может сосредоточиться на описании фирмы как целого, отдельного объекта, который *независим* от всех других. Своего рода, «МОЯ» фирма, очень конкретная и отвечающая «моим» требованиям. Далее идет очень подробное описание «фирмы как объекта»: ее строение, функциональные обязанности персонала, разбивка на структуры, и т.п.

Но что отсутствует – это *взаимосвязи* с другими фирмами. С другими рыночными, экономическими и социальными структурами. Вот этот аспект – систему *взаимосвязей* конкретной фирмы с конкретными же *иными* структурами описывают (фиксируют своими конкретными требованиями) другой класс учредителей. Здесь подробно описываются связи «моей конкретной фирмы» с разными другими объектами – со *вполне конкретным* поставщиком, со *вполне конкретным* магазином, складом, отделом государственного управления. Фактически, такой учредитель описывает *связи* – и притом связи *вполне конкретные и определенные* – между своей фирмой и некоторыми конкретными лицами и объектами, принимающими участие в *его бизнесе*.

Фактически, эти *две возможности* раскрывают содержание и смысл, который вкладывают учредители в фирму при использовании технологии «я точно знаю, чего я хочу построить».

Каждое из двух перечисленных «конкретных» направлений разбивается еще на два: первое сконцентрировано вокруг описания «некоей застылости», неизменности и неизменяемости, статичности во времени и во внешней среде. Тогда как второе – сосредоточено вокруг «подстройки», динамичности, изменчивости «фирмы как объекта» или «связей фирмы и объектов».

Например, учредитель описывает *строение* фирмы, задает обязанности персонала, прописывает способ функционирования фирмы – но при этом «забывает» о том, что фирма должна изменяться в ответ на изменение

окружающих условий. В результате – фирма *эффективно* функционирует до тех пор, пока условия внешней среды остаются неизменными. Именно по такой схеме была построена империя Генри Форда: «покупатель имеет право выбора, пока это право ограничивается автомобилем марки *Форд-Т*». Вот девиз и лозунг, максимально полно и наглядно описывает представителя такого подхода к созданию новой фирмы. И, одновременно, описывающего всю *недостаточность* такого подхода (мы знаем, чем окончилась для фирмы «Форд» такая политика: снижением более чем в 2 раза доли рынка)!

А вот другой случай: учредитель подходит к фирме как к *постоянно изменяющемуся* объекту. Он занят тем, что, при построении фирмы, тщательно сосредотачивается на том, чтобы описать «системы подстройки и перестройки» фирмы, способ изменения ее структуры, способ перестановки кадров, их роста и т.п. В результате – получается «перекос» в сторону постоянной изменчивости, фирма становится похожей на «текущий речей», на «бурное море», когда у персонала нет представления об их задачах и функциональных обязанностях, а задачи фирмы являются ситуативными и подверженными влиянию внешней среды. Например, собственник одного из экономических вузов занят постоянной *ротацией кадров*, выражающейся в том, что преподаватели ежегодно «тасуются» по разным кафедрам. И не только: как правило, на следующий год преподавателю приходится читать уже *другой набор* учебный дисциплин. На протяжении подготовки к процессу аккредитации требования к преподавателям по подготовке методических пособий успевали измениться по 3-4 раза: и это все на протяжении *одного года*. Сам же собственник вуза (он же – его ректор) рассматривает такое положение как «вполне нормальное», - правда, он не совсем «удовлетворен такой жизнью», да и целей своих не уверен, что достиг (жизнь его достаточно дискомфортна)...

Теперь перейдем к описанию «ориентированного на связи» учредителя. У него есть тоже *две* возможности.

Первая – это рассматривать эти самые связи своей фирмы с «ей подобными» как некое «застывшее», фиксированное, неизменное и неизменяемое явление. Эти учредители сосредоточены на том, чтобы «удержать любой ценой» связи свой фирмы именно в таком виде и именно с теми объектами, какие «они назначили». Деятельность *наемных менеджеров* оценивается ими именно с этой точки зрения – в смысле *оперативности* реагирования на изменения, например, конъюнктуры рынка, такие учредители «сильно тормозят», замедляя процесс принятия решений во всем, что касается *изменений* в связях фирмы.

А вот другие учредители – те наоборот, все свои усилия вкладывают в *наличие изменений*, в постоянное «манипулирование» связями. Посему те наемные менеджеры, которые добиваются *стабильности* связей, неизменчивости и ритмичности поставок, и прочего «устойчивого состояния» - такие менеджеры рассматриваются учредителем как «наименее нужные»: он постоянно «ругает» их за «упущенные возможности». «Упущенные» с его

точки зрения, конечно!»! например, такой учредитель вполне способен принять решение об *изменении* поставщика, хотя он прекрасно помнит, что «старый друг важнее новых двух»: но такой уж он есть! Таковы, собственно, *его цели!*

Когда мы описывали выше, например, «ориентированного на связи» учредителя, мы несколько забежали вперед. Пока что – вполне достаточно осознания того факта, что описанные в этом фрагменте текста *технологии деятельности по созданию фирмы* вполне могут реально существовать. Притом существовать именно как технологии: вопрос о том, существуют ли люди, которые их осуществляют (и притом *только одну из возможных*) – этот вопрос мы рассмотрим позже.

Но мы, кажется, забыли о тех учредителях, которые рассматривают фирму в качестве «представителя ей подобных». Как у них обстоят дела? Можно ли продвинуться в этом смысле далее – также как и для «конкретизирующих» учредителей?

Прежде всего, учредитель может рассматривать фирмы с точки зрения ее *вхождения в структуру* аналогичных фирм – либо уже существующих, либо же только мыслимых. Он заинтересован в том, чтобы место *его* фирмы в этой структуре было таким, которое позволит ему достичь его целей. Этот учредитель понимает, что позиция фирмы, ее влияние и вес – это вещи *многовариантные*, зависящие от большого количества факторов, многие из которых вполне могут быть не контролируемы со стороны фирмы. По этой причине он «дает волю» наемным менеджерам, позволяя им осуществлять свои собственные планы – конечно, в тех рамках и условиях, когда они не вредят его собственным планам и целям.

Для этого случая также, как и для предыдущего, могут быть два варианта. Во-первых, учредитель может сосредоточиться на *неизменности* положения фирмы в структуре. То есть потребовать, чтобы «раз достигнутое место» оставалось неизменным. В этом случае даже «небольшое падение» рассматривается им в качестве весьма стрессующего фактора, и наемным менеджерам придется пережить достаточно сильную «бурю». Этот учредитель любит деятельность, направленную на *сохранение ситуации*, но весьма не любит, когда принимаемые решения ее *изменяют*. Но вот учредитель *второго* выбора – он-то как раз любит все «с точностью до наоборот»: чтобы положения фирмы изменялось, чтобы «была борьба», которую он рассматривает как «новые возможности». Для него неизменность положения фирмы – это *сигнал опасности*, и он начинает искать *новые* возможности, новые пути, новые товары и услуги. Наемный менеджер, который добивается стабильности результатов, тем самым как бы «выпадает» из поля зрения такого учредителя, перестает им рассматриваться как «ценный кадр», как бы «растворяется». Такой учредитель видит «только изменения», и вполне способен простить наемному менеджеру излишнюю

инициативу и даже *провалы*, нежели «бездействие» (интерпретируемое им по результату «ничего не изменилось»).

Но есть еще один класс учредителей.

Для них важным является то, в какой класс попадает их фирма. Как близко она стоит к «границе» этого класса. Для них важна, своего рода, «принадлежность» их фирмы к некоему классу «подобных ей». Притом эта «подобность» понимается ими и выражается ими в *абстрактных*, отвлеченных понятиях, в нечетком, скорее *символическом* смысле, неконкретно. Например, они вполне могут сказать; «В моей фирме я использую те же методы, что и в Майкрософт» - и это для небольшого продуктового магазинчика. Они стремятся «защитить» свою фирму от «внешних нападков», зачастую рассматривая ее как что-то личное, неотъемлемое от себя. Здесь со стороны учредителя возможны даже *проявления ревности* – самой настоящей ревности! – по отношению к *успешному* наемному менеджеру!

Также как и всегда, могут быть две типа ситуаций. В первой их учредитель сосредотачивает свое внимание на *неизменности*: неизменная принадлежность к данному классу фирм (к данному классу характеристик – например, «25% прироста прибыли в год» - и кошка не ходи!), неизменности «хороших отношений» с коллегами по бизнесу (опять-таки, для разных руководителей «хорошесть» может быть разной: если для одного – это *неизменная* доля рынка, то для другого – спектр «его» товаров!), и т.п. Тогда как вторая группа учредителей рассматривает как «хорошо» только наличие *постоянных изменений* в отношении тех характеристик фирмы и тех параметров, которые они *связывают с собой*.

Таким образом, в результате получается следующая классификация для описания *пространства целей* учредителей.

При этом под термином *событие* будет пониматься *описание* любой сущности, любого явления, факта, процесса, относящегося к интересующему учредителя объекту деятельности (прошлой, настоящей или будущей). Для этого и выделяются данные, сведения, параметры, характеристики и т.п., благодаря которым данное событие полагается *заданным* (или фиксированным, зафиксированным) с требуемой степенью точности.

Ниже в таблице приведена технология, по которой осуществляется классификация, а также приведены краткие обозначения для соответствующих «классов информации». Ниже мы будем называть эти классы «базисами» или «базисными векторами» пространства целей учредителя. Или, в общем случае, - *информационного пространства*, отвечающего рассматриваемой нами задаче: по сути, мы получили значительно более того, о чем говорили. Мы получили классификацию – отнесение *любой* информации, пригодной для осуществления управления, к одному из классов – к одному из базисных векторов. Таким образом, мы уже можем говорить о том, чтобы *разложить* любую информацию по этому базису: это выражается в том, что мы, для заданного интерьера (контекста деятельности) про-

изводим отнесение тех или иных данных, составляющих заданную порцию информации, к определенному (одному из 8-ми) базисов.

Напомним описание компонент информационного пространства: выше, по сути, мы привели *примеры* такого описания для интерьера «создаем фирму».

Таблица. Описание *пространства целей* для учредителя (информационного пространства).

Данные о событии	данные о классе подобных событий (обобщающие компоненты информации)	опорные элементы класса (структура, топология)	Статичность, неизменность,	Ст-С
			Динамичность, изменчивость	Ст-Д
	граница между данным классом и другими	Статичность, неизменность	Гр-С	
		Динамичность, изменчивость	Гр-Д	
	данные об именно этом событии (детализирующие компоненты информации)	само событие как единичное и уникальное	Статичность, неизменность	Об-С
			Динамичность, изменчивость	Об-Д
связи этого события с другими конкретными, подобными ему		Статичность, неизменность	Св-С	
		Динамичность, изменчивость	Св-Д	

Собственно, информационное пространство – это и есть *пространство целей* для учредителя. Именно в виде *одного из 8-ми* возможных описаний он и выражает, как правило, свою цель. Цель, связанную с фирмой – то, *ради чего* он ее строит.

В конкретном случае, конечно, «примешиваются» многочисленные другие факторы. Например – мнения, навязанные учредителю современной литературой, возникшие вследствие общения с друзьями, накопленные в результате собственной деятельности. Это *искажает* осознание цели учредителем, отвлекая его от принятия *осознанного* решения.

Современная жизнь бизнесмена заставляет человека многое *принимать на веру* – и поэтому он часто пользуется не тем, что он хочет, а тем, что, как «он знает», *нужно делать* в данной ситуации. Человек *привыкает* верить разного рода «экспертам» - в качестве них часто выступают либо достаточно «раскрученные» люди, либо даже люди случайные, знакомство с которыми произошло в результате жизненного пути учредителя.

Наконец, мы уже писали и о другом канале искажения Картины Мира для учредителя: это его собственный путь как менеджера и предпринимателя-бизнесмена. Очень многое на этом пути приходилось ему делать «как нужно», а не так, как «хотелось бы делать». Вот и входит в привычку делать вещи, происхождение которых восходит к той или иной ситуации, возникшей – в свое время – достаточно случайно. В общем – по китайской

пословице: «Посеешь случай – пожнешь привычку, посеешь привычку – пожнешь характер, посеешь характер – пожнешь судьбу».

И последнее. Как видно из приведенного выше описания пространства целей, оно является *дискретным*. В том смысле, что человеку *присуще* иметь цели только *одного* типа, - об описаниях других целей он *чувствует*, что это – «не его». Однако для *успешного* бизнеса нужно уметь действовать также и не «по своим» технологиям. Если можно – тогда нанимаются другие люди. Однако даже в этом случае, нужно «прикрывать» свои *слабые места*. Вот по этой причине учредитель, как и каждый человек, наибольшее время и наибольшие усилия тратит на то, чтобы «научиться защищать», прикрывать свои слабые места. Он выискивает в литературе описания «абсолютно надежных способов» для осуществления той деятельности, в которой он *слаб*. Он настолько часто думает об этом, что они – те способы, в которых он слаб – входят в его плоть и кровь.

Более того: учредитель считает достижение успеха *именно в этих, слабых* для него направлениях деятельности – своим *личным* и самым большим успехом. Если, конечно, такое случается. Он прилагает этим – слабым для себя – направлениям деятельности столь много времени и усилий, что они постепенно могут заполнить большее пространство его жизни. И, постепенно, деятельность учредителя будет перемещаться именно в это, *слабое для него*, поле деятельности. А это уже – канун *провала* для его бизнеса.

Нужно *знать* себя, чтобы правильно определить свою цель. А тогда и фирма принесет тебе как раз то, что ты и хотел.

Я вспоминаю один из тренингов, которые я проводил для директоров фирм и топ-менеджеров в Москве в 2002 году.

Когда я попросил их описать процесс принятия ими *их собственного* решения, в ответ мне было названо столь многое, что его хватило бы, чтобы заполнить информационное пространство практически полностью. В *этом*, столь важном для них самих направлении их деятельности – у них не было сложившегося мнения. Несмотря на то, что я подчеркивал, что меня интересует *именно то, как ОНИ САМИ принимают решения*. Более того: они даже не понимали, о чем идет речь.

Тогда я пригласил из соседней комнаты «подопытного кролика» - человека, которого я увидел тогда первый раз в своей жизни, главного бухгалтера известного в СНГ оздоровительного центра (топ-менеджеры знали, что я его вижу впервые). И вот этот «кролик» *сразу же* выдал очень четкое описание – описание, о котором я ранее говорил аудитории топ-менеджеров. Конечно, это было описание одного из двух полюсов *альтернативного выбора*. Как раз такое, о котором я уже писал выше в этой книге. Такого результата я и ожидал: человек *не учился и не работал* в качестве менеджера, - и поэтому он *четко знал*, как он принимает решения: на него не давил авторитет «экспертов», на него не давили его руководители, не давила ответственность...

Мне кажется, что здесь важно опять подчеркнуть: ни директора, ни топ-менеджеры, в подавляющем большинстве своем, не имели *правильного представления* о стиле своей деятельности – и притом деятельности именно в сфере бизнеса. Это – *обычное* положение дел: именно вследствие этого и возрастает неудовлетворенность жизнью, именно вследствие этого и наступают зачастую «провалы» бизнеса...

Как видно, *прорваться* к своему собственному *пространству целей* – это нелегкий труд. Возможно, что здесь понадобится помощь профессионала.

Кстати: не нужно бояться этой помощи! Определение пространства целей для человека совершенно не требует, чтобы учредитель рассказывал о своих планах, идеях и прочем – например, о своей *личной* жизни, что составляет ту часть индивидуальности, куда не стоит допускать каждого. Вполне достаточно, если учредитель расскажет *о своих прошлых действиях*, о своем жизненном пути. О том, что *уже было*.

Впрочем – это уже дело профессионала: построить правильный диалог с учредителем.

И – последнее. Пространство целей достаточно определить всего 1 раз: в процессе жизни оно *не изменяется*. Конечно, учредитель должен *убедиться* в правильности произведенного определения, - однако это уже снова зависит от профессионализма специалиста-консультанта.

Это очень трудно: привыкнуть к мысли, что ты *просто не в состоянии* все проконтролировать.

Другая трудность: привыкнуть к мысли, что *может быть несколько разных ПРАВИЛЬНЫХ решений*, - и это притом, что они отличаются от Ваших собственных.

С этими двумя мыслями учредителю придется – волей-неволей, но придется – свыкнуться. Фирма – это *система*, значит, состоит из многих отдельных элементов: они хоть и походи один на другой, но, тем не менее, все же – разные. Разными их делают многие вещи: разные задачи, стоящие перед ними, а также – то, что в них работают *разные* люди. Можно разработать только некоторые *в меру унифицированные* правила, по которым будут работать такие элементы-подразделения, - но невозможно подробно расписать *буквально все*, что это подразделение будет делать.

(И, тем не менее, для учредителей детализирующего типа именно эта задача – «описать все и вся» - становится просто *навязчивой*: они безустанно пытаются заниматься именно этим! «А чем же еще?» - иногда восклицают они. Да хотя бы, например, разрабатывать *новые* Проекты! То есть – работать *на своем уровне*, уровне учредителя.)

Фирма – это система, которая является *открытой*. Это значит, что она постоянно обменивается с окружающим миром: обменивается информацией (например – прайсами, отчетами), финансами (получает и тратит

деньги), материальными ресурсами (канцелярские расходы хотя бы!), людскими ресурсами (приходят новые сотрудники, уходят прежние).

Когда мы говорим, что фирма должна эффективно работать, мы понимаем под этим, что такое функционирование должно осуществляться как раз в такой *изменчивой внешней среде*.

И здесь есть «ловушки» для учредителей обобщающего типа. Если учредитель детализирующего типа *погружается с головой* в разработку разнообразных «сценариев действия» для фирмы, в результате чего он попадает в ситуацию «излишней детализации», то учредитель обобщающего типа впадает в другую крайность: он стремится вообще продумать *коридор возможных сценариев* развития событий (в том числе – типичных сценариев адаптации фирмы) свести к минимуму.

Нужна «золотая середина». Но *достижима* ли она для одного и того же человека?! К сожалению – нет, не достижима.

Однако каждый учредитель, зная «свою принадлежность» к определенному типу стилей управления, вполне способен разработать *технология принятия решений*. Подчеркнем – эта технология будет ориентирована *исключительно на него*, так как должна учитывать как типные черты учредителя (прежде всего – принадлежит он к обобщающим или к детализирующим), так и его индивидуально-личностные черты (образование, опыт работы, и т.п.). Эту технологию целесообразно разрабатывать *совместно* со специалистом, не жалея на это сил, времени и других ресурсов: осуществляется это всего один раз, а пользоваться можно всю жизнь.

6.3. Целевое пространство конкретного человека

А теперь, в заключение этой главы, покажем на примере дихотомии *обобщающий-детализирующий*, каким именно образом следует производить учет этой специфической для типа учредителя стили анализа мира и принятия решений.

Обобщающий тип учредителя.

Учредитель воспринимает информацию в виде вполне определенных символов, которые описывают не столько саму проблему, объект, процесс, явление или ситуацию, а, скорее, *интерьер* или *контекст*, в который погружены эти события и/или деятельность учредителя. Поэтому он очень хорошо отдает себе отчет, чего он хочет, для чего он действует, и, собственно, как, каким образом нужно ему действовать, чтобы достичь интересующей его цели по управлению *конкретным* событием (фирмой, объектом, процессом, ситуацией, и т.п.). Таким образом, он (в отличие от детализирующего – см. далее) всегда четко представляет себе результаты своих непосредственных действий, так как он *одновременно* «видит» не только тот объект, «над которым он творит», но и все остальные объекты, подобные – в том или ином смысле – данному.

Можно сказать, что учредитель действует, чтобы *выйти* из какого-либо определенного состояния, - имеется в виду прежде всего его психологическое, душевное состояние. Иными словами, он вначале внутренне раскачивается, собирая - накапливая необходимую для адекватного решения информацию, а уж потом совершает необходимые действия. Интересно, что поскольку временной промежуток, необходимый на такое «сканирование» всего интерьера (контекста деятельности) как целого иногда бывает довольно значительным, то учредитель много поступков совершает «просто по привычке», просто по сложившимся установкам, чтобы «не терять времени». (Другими словами: там, где он «не задумывается» - там он действует «как научен», «как привык». Но уже если учредитель *задумается*, то он стремится *самостоятельно* изучить ситуацию и принять решение. И – это у него зачастую *получается!*)

Учредитель часто кажется импульсивным, непредсказуемым. Причины, побуждающие его к действиям, не всегда обладают высокой степенью ясности и могут быть названы однозначно и определенно. Действительно, описание всего интерьера (контекста деятельности) как целого уже само по себе не является столь однозначным и четко определенным, как описание конкретных, этот уровень составляющих объектов (или же свойств таких объектов). Вследствие этого, его поведение и представляется непредсказуемым. Наконец, поскольку он «программируется» компонентами информации, характеризующими весь класс событий как целое, то вполне возможны ситуации, когда в ближайшей окрестности, «*непосредственно рядом*», и сами конкретные объекты, составляющие рассматриваемый интерьер, и свойства таких объектов, остаются без изменений (иными словами – учредитель *обобщающего* типа «заметил» что-то вне своего ближайшего окружения), - но он, тип тем не менее, приступает к *осуществлению деятельности*. Тогда такие его поступки кажутся импульсивными и совершенно непредсказуемыми...

Можно сказать, что учредитель «*программируется*» общими идеями, ценностями, качествами. Если кратко, то он программируется *символами*.

Он «видит» в каждом конкретном объекте (событии) все то, что объединяет все такие подобные объекты в некий общий класс. Короче: он видит – *общность*.

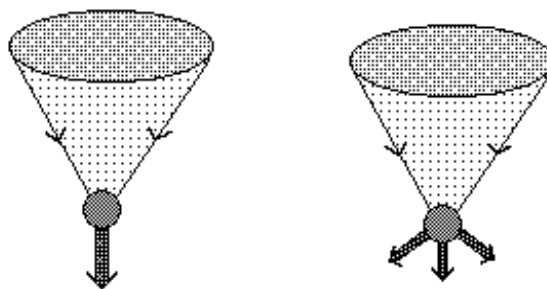


Рис. 1

Схематически это изображено на рис.1. На нем отражено то обстоятельство, что, с информационной точки зрения, учредитель выступает как объект, который производит *сжатие* информации.

Для практики тестирования сказанное выше можно суммировать следующим образом:

- Для учредителя действие (а чаще всего при тестировании мы отмечаем именно действие и/или его результат: движения, поступки, эмоции и т.п.) всегда есть следствие какого-то его душевного (психологического) состояния. Кратко: обобщающий тип действует, чтобы выйти из какого-то своего душевного состояния.
- Он реагирует на эмоции и поступки других людей не сразу, - ему надо первоначально войти в какое-то *определенное* (соответствующее *контексту* ситуации!) душевное состояние.
- Он не анализирует своих прошлых поступков, эмоций и действий: он «всегда» думает о своей деятельности в будущем.

Можно сказать, что, однажды сделав выводы - в дальнейшем (как правило, конечно!) он уже не возвращается к анализу ситуации. Действительно: конкретные решения – это просто проверка и усовершенствование его собственной «Модели мира» - а именно она и только она (но совсем не конкретные поступки!) и имеет ценность для данного учредителя!

В общении же с людьми картина прямо противоположна! Учредитель общение (коммуникацию) воспринимает как сбор необходимой для него информации – и поэтому общение начинает «без раскочки», непосредственно и сразу, без всяких предварительных «установок». Во время контакта (коммуникации, общения) – люди изучаются, анализируются (точнее – анализируется получаемая от них информация), - и лишь после этого у учредителя появляются «установки» и «чувства» к этим людям, появляется «отношение» к ним. Вследствие этих причин учредитель завязывает отношения с людьми легко и быстро – но эти отношения еще мало что говорят о силе его чувств к этим людям. По этой причине такой учредитель «легко доступен»: например, с ним достаточно легко встретиться, он легко идет на контакт, - но столь же легко «теряет интерес» к данному человеку (как только потеряет интерес к соответствующей теме общения!).

Все сказанное выше относится не только к общению с людьми:

- Учредитель легко завязывает контакты с объектами окружающего мира (в том числе – с фирмами, социальными группами, партиями и т.п.) и столь же легко и «рационально» (то есть – без сожаления и «излишних угрызений совести») меняет эти объекты, если они перестали соответствовать его потребностям.

Учредитель любит обсуждать – и достаточно спокойно относится к несогласию со своим мнением – обобщающие компоненты информации (то есть – свою «программную» функцию). Что же относится к результатам его деятельности – то тут уж наблюдается нетерпимость к «критике» его *конкретных* действий, к *способу осуществления* его программы (ко-

нечно, если только при этом исключен из рассмотрения *интерьер* – контекст, в котором имело место данное событие).

Поскольку человек склонен обсуждать именно свою «программную» функцию, то:

- Учредители много обсуждают обобщающие компоненты информации, - чаще всего (на уровне социума) они говорят о своих эмоциях, о собственных логических выводах (оп поводу всего контекста как целого);

Можно привести такое образное описание: Реальность напоминает мозаичную картину, а управление - заключается в достройке, в собирании такой (*новой*) мозаики. Тогда:

- Учредитель, видя всю картину в целом, творит-создает необходимые для ее построения "камешки" (см. Рис.1),

Детализирующий тип учредителя.

Частично об этом стиле анализа ситуации и принятия решений мы уже писали ранее. Теперь опишем специфические особенности стиля менеджмента, которые характерны именно для такого типа.

Прежде всего, можно образно сказать, что «программируется» этот учредитель весьма и весьма *конкретными* словами, действиями, событиями и процессами. Поскольку он в проведении анализа и принятии решений рассматривает только *конкретные* объекты (события, процессы), то он всегда в состоянии прямо указать или назвать те причины, которые побудили его к определенному совершаемому им поступку или действию. При этом такие причины являются наглядными и недвусмысленными, и их всегда можно охарактеризовать понятным всем и каждому образом. Наконец, на них всегда можно «прямо указать» – иногда в *буквальном* смысле слова!

Этот учредитель *отождествляет* себя с соответствующими конкретными объектами или со взаимодействиями между ними. Весьма важным является то обстоятельство, что такой учредитель стремится *не допускать* «смещения уровня рассмотрения»: если он начал опираться на объекты или события, принадлежащие к одному уровню иерархии, что он *упорно* следует им, - его *всегда* достаточно трудно «сбить», перевести либо на уровень выше, либо на рассмотрение ситуации более детально.

Себя учредитель всегда воспринимает как уникальность, как исключительность (в отличие от обобщающего, который всегда воспринимает себя как часть некоего целого, воспринимает себя как пример реализации некоей общности всех людей). При этом он всего иерархического уровня «не замечает», - вследствие чего его «поле зрения» сужено лишь только на то, что он «непосредственно сейчас» видит. В частности, он всегда жестко «цепляется» за конкретные примеры, с которыми он сталкивался по жизни, - он постоянно приводит их в качестве аргументов, и переубедить его зачастую можно лишь только тогда, когда весьма и весьма детально проанализировать те *несколько* «важных для него» примеров.

Такой учредитель реагирует *непосредственно и сразу* на изменение *ближней* ситуации, - то есть той, которую он «непосредственно видит» (или же той, о которой ему *лично доложили*). По этой же причине для того, чтобы определить, достиг ли он цели, учредитель должен *увидеть реальные плоды* – причем увидеть их вполне конкретно, наглядно, понятно и недвусмысленно. И не «где-нибудь там, далеко» - а непосредственно рядом, чтобы он сам смог убедиться и даже «пощупать» результат. Посему и чувство удовлетворения от проделанной работы такой учредитель получает *после* проделанной работы, а, если точнее - *после достижения ее окончательного результата*.

Кроме того, учредитель для того, чтобы оценить правильность и верность своих действий, должен обязательно проделать их «перевод» в термины, описывающие конкретные события. Поэтому он стремится еще перед началом деятельности продумать «все возможные варианты развития событий» - и при осуществлении своей деятельности строго придерживаться разработанных им (или - данных ему) инструкций. Сами же результаты своей деятельности он *обязательно* должен сравнить с тем, что он ожидал: и если совпадает - то он приходит в «хорошее настроение», а если нет...

Можно сказать, что такой учредитель «видит» характеристики, отличающие данный конкретный объект от все других, ему подобных. Короче: он видит различия.

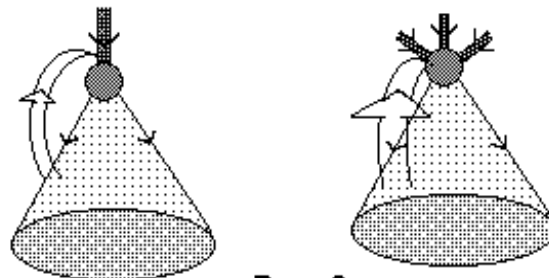


Рис. 2

На рис. 2. отражено то обстоятельство, что, с информационной точки зрения, такой учредитель выступает как объект, производящие *расширение* информации. Именно поэтому им и необходим «блок редукции от общего к частному» - чтобы суметь выразить «общее посредством конкретного».

Для практики отнесения учредителя к детализирующему типу сказанное выше можно суммировать следующим образом:

- Он действует, чтобы войти в какое-то душевное состояние.
- Он реагирует на эмоцию - эмоцией, на поступок - поступком, сразу и без «раскачки».
- Он свои поступки, эмоции и действия всегда тщательно обдумывает, анализирует и обсуждает, - можно сказать, что он «всегда» думает о своей деятельности в прошлом.

Можно сказать, что он постоянно занят обдумыванием, сравнением и анализом всех своих предыдущих ситуаций, действий и поступков: ведь он опирается на эту "конкретику" всю свою оставшуюся жизнь.

В вот в общении с людьми картина прямо противоположна! Учредитель всегда хочет получить какую-либо «установку», предваряющую начало его коммуникации с каким-либо *конкретным* человеком. Действительно, новый объект может быть привлечен к реализации его деятельности только на уровне конкретного объекта – но для этого необходимо определить, его место в планируемой учредителем деятельности, - и «ориентирующая» информация для него здесь совершенно необходима.

Собственно, *учредитель всегда нуждается в помощи по осмыслению своих действий* (что отмечено стрелками обратной связи на рис.2.). К тому же, для него важен ответ на вопрос о том, сможет ли он использовать свое общение с данным коммуникантом для осуществления своей деятельности - и что именно и как именно он сможет использовать, - поэтому «внешняя ориентировка» может существенно уменьшить время, необходимое для такого «узнавания человека». Отметим, что вследствие этого он а) может легко пасть жертвой обманной установки - характеристики какого-то человека (данной ему либо случайно, либо - даже по злему умыслу), и б) он долго держится за свои «заблуждения» о своих коммуникантах, и с большими потерями времени изменяет их.

Все сказанное выше в последних абзацах относится не только к общению с людьми:

- Учредитель нуждается в выработке «установки» для контакта вообще с каким-либо *произвольным* объектом Реальности, - эту установку ему должен предоставить либо кто-то другой, либо он ее сам достаточно длительное время вырабатывает, - и лишь после этого данный коммуникативный контакт можно считать «состоявшимся». Объекты своей коммуникации он меняет с большим трудом и лишь после «долгих колебаний».

Учредитель любит обсуждать – и при этом спокойно относится к *несогласию* со своим мнением – как раз по обсуждению *конкретных* объектов, их свойств, процессов, в них происходящих, и т.п.. Что же относится к *конкретным результатам* его деятельности – то тут уж наблюдается нетерпимость к «критике» его действий, к реализации его программы. А как «критику» он воспринимает попытки «поговорить в общем», о результатах его деятельности, проанализировать их с позиций *общих*. Вместе с тем рассмотрение своих конкретных шагов, да еще при одновременном рассмотрении той обстановки, которая была – это учредитель весьма и весьма *приветствует*. (В общем – берегитесь, обобщающие типы: упаси боже, обсуждать *стиль управления* такого учредителя!)

Учредитель все результаты своей деятельности интерпретирует в терминах конкретных и четких, и успех в таком сведении определяется наличием и богатством у него блока преобразований одной (деятельностной)

компоненты информации в другую (программную или целевую) - см. рис.2.

Такие *блоки преобразований обобщающих компонент информации в детализирующие* – для учредителя они *нормативны*. Они задаются и формируются у учредителя благодаря собой тому социальному феномену, который мы называем наукой и культурой, и формируются они в процессе обучения (точнее – «научения», когда недостающие блоки формируются под влиянием «авторитета»). Поэтому для таких учредителей процесс обучения часто оказывается критично важным для их последующей профессиональной деятельности и, как следствие, для всей их последующей жизни.

Способ обучения учредителей также является достаточно специфическим, и содержит ряд черт, которые не учитываются в современной педагогике. Поэтому рекомендуем проконсультироваться у специалиста: это позволит Вам избежать многих ошибок и существенно повысить эффективность обучения.

Поскольку учредитель склонен обсуждать свои цели и реальные события своей работы и жизни, то

- детализирующие учредители ведут нескончаемые разговоры по детализирующим компонентам информации - об объектах (фирмах, рейтингах, процессах на рынке, новых объектах рынка), самочувствии – своем и других, погоде, о том, кто и в каком темпе работает, какие у кого способности и как они развиваются, и т.п..

Необходимо отметить, что в этом плане детализирующему учредителю все те «разговоры», что ведут между собой учредители и/или топ-менеджеры обобщающего типа, кажутся совершенно «пустыми», простой болтовней, не несущей совершенно никакого смысла и информации. (Впрочем, совершенно аналогично обобщающий учредитель воспринимает разговоры между детализирующими типами.) В этом нет ничего удивительного: ведь каждый человек ведет разговор лишь только для того, чтобы получить недостающую ему для принятия решения - и иную информацию он – просто «не понимает».

Можно привести такое образное описание:

Реальность напоминает мозаичную картину, а управление - заключается в достройке, в собирании такой (новой) мозаики. Тогда:

- детализирующий учредитель из таких мозаичных камешков собирает картину: он видит камешки, но саму картину - то есть творимый им образ - не видит (см. рис. 2).

Вот в основном и закончился наш экскурс в проблему описания и моделирования целеполагания человека.

Описание произведено на примере учредителя – однако без изменений оно может быть перенесено вообще на описание любого человека и в любом, произвольном интерьере деятельности.

За более последовательным изложением следует обратиться к более специализированным текстам – в них, в частности, приведена информация, достаточная для того, чтобы отнести определенного конкретного человека ко вполне определенному типу в пространстве целеполагания.

За деталями отсылаем читателя к сайту <http://soctech.narod.ru>.

Резюме.

Наиболее важным для управления фирмой является *начальный* этап ее формирования: этап, когда она «только задумывается». Зачастую именно на этом этапе формируются как ее конкурентные преимущества, так и события, которые приводят к ее распаду.

Главное внимание уделено тому обстоятельству, что фирма является не более чем *средством* для достижения цели для людей, которые ее создают – для ее *учредителей*. Приводятся примеры использования аппарата «информационного пространства» для описания целевого пространства учредителей фирмы.

На примере дихотомии «Обобщающий – Детализирующий» приведено подробное описание целей, которые разделяются на *два альтернативных класса*.

Вопросы.

- 1) Приведите примеры людей, которые могут претендовать на статус «учредителей фирмы».
- 2) Как связаны между собой цель и средства, которые выбираются (создаются) для ее достижения?
- 3) Выполнение каких условий необходимо, чтобы учредитель *смог спрогнозировать* результаты своей деятельности еще перед ее началом?
- 4) Приведите описание таблицы *пространства целей* для учредителя.
- 5) Приведите описание учредителя *обобщающего* типа.
- 6) Приведите описание учредителя *детализирующего* типа.

Задания.

- 1) Приведите несколько (пять-семь) примеров целей, которые могут быть поставлены учредителями перед собой при создании фирмы. Как эти цели соотносятся с задачами, которые они будут ставить перед фирмой?
- 2) Что можно понимать под «оптимальностью» или «эффективностью» на этапе создания фирмы? Связаны ли эти понятия с понятиями «эффективность экономической деятельности фирмы» или

- «оптимизация прибыли фирмы», «оптимизация социального эффекта»?
- 3) Приведите примеры (пять-семь) *развернутых описаний* функционирования фирмы, отражающих особенности постановки цели учредителем. Выбрать *одну* цель (то есть *одну* компоненту целевого пространства), - но описать фирмы, осуществляющие деятельность в *разных* интерьерах. (Цель – одна, интерьеры – разные.)
 - 4) Приведите описание таблицы *пространства возможных целей* для учредителя, выбрав *пример* какой-нибудь фирмы (то есть – задавая или фиксируя *интерьер* ее деятельности).
 - 5) Составьте *сравнительную таблицу* характеристик учредителей обобщающего и детализирующего типов.
 - 6) Пользуясь *сравнительной таблицей* учредителей обобщающего и детализирующего типов, составьте сравнительное описание их деятельности при построении фирмы для конкретного интерьера ее деятельности. (Интерьер для деятельности фирмы вберите сами. Представляет интерес сделать такое сравнительное описание для *нескольких* интерьеров деятельности фирм – и сравнить их между собой: это поможет выделить те интерьеры, в которых один или другой стили имеют преимущества.)

Глава 7. Технология описания выполнения управленцем заданных функциональных обязанностей (использование типа 2АИА управленца для прогноза результатов его деятельности)

В настоящей главе рассмотрен ряд примеров использования аппарата 2АИА для описания управленческой деятельности менеджера. Частично результаты описаны в публикациях²⁴.

Пример 1. Определение эффективности выполнения функциональных обязанностей для конкретного человека: выявление типов, являющихся оптимальными для деятельности водителя

Рассмотрим следующий интерьер: управление транспортным средством – например, самолетом или автомобилем. Зададимся вопросом: какие типы 2АИА оптимальны для профессиональной деятельности водителя автомобиля (пилота самолета, космического летательного аппарата - КЛА, и т.п.)?

Прежде всего, ответим на следующий вопрос: что мы, собственно, требуем от данного типа (для определенности, рассмотрим пилота)?

Во-первых, пилот должен реагировать на *состояние* окружающей среды - то есть программная функция его должна описывать состояние (иными словами - он должен быть *участником*). Причем желательно, чтобы эта компонента информации описывала либо *состояния конкретного объекта* (автомобиля, самолета, КЛА, ...), - то есть, чтобы тип был *объект-ориентированным*, либо *состояния границы* всего рассматриваемого иерархического уровня как целого, - то есть, чтобы тип 2АИА был *разделяющим* (ибо события на границе уровня предшествуют появлению топо-

²⁴ 1) Шиян А.А. Типы людей и их взаимодействие с компьютером // Мат. 1 Междунар. научно - практической конф. по программированию УкрПРОГ"98. - Киев: Кибернетический центр НАН Украины, 1998. - С.482-486., 2) Шиян А.А. О роли коммуникантов в обеспечении психологического комфорта: от стресса к суициду // Прикладная психология (Москва, Россия). - 2000. - № 4. - С.67-79, 3) Шиян А.А. Теоретико-ігровий аналіз раціональної поведінки людини та прийняття рішень в управлінні соціально-економічними системами. Монографія. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. – 404 с., 4) Анненков В.В., Барский В.Г., Нилова С.В., Овсейцев А.А., Лобанов Ю.И., Шиян А.А. Ноосферное развитие личности: практика в группе «СТОИК» // Биосфера. -2003.- №2, адрес статьи <http://www.ihst.ru/~biosphere/03-2/Kollektiv.htm>. Это - электронный журнал РАЕН (Российской академии естественных наук), 5) Алексеев В.И., Беляев М.И., Шиян А.А. Самоорганизация и управление совместной деятельностью: социальные аспекты социальных технологий//«Стратегии динамического развития России: единство самоорганизации и управления.» Материалы Первой Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией проф. В.Л.Романова. М.: Издательство "Проспект", 2004. – Т.2, Ч. 2. - С. 119-124, 6) Курносков Ю.В., Конотопов П.Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы. -М.:РУСАКИ,2004.-512с.

логических, структурных событий). Итак, сразу *выделяются как подходящие* для управления автомобилем (самолетом) следующие два типа типа 2АИА: <Об-С|Гр-Д> и <Об-С|Ст-Д>. Причем у первого из них, у <Об-С|Гр-Д>, должны быть преимущества перед вторым (<Об-С|Ст-Д>), так как панель управления самолетом *расположена на поверхности (границе)*, что как раз и подходит для творческой функции типа 2АИА <Об-С|Гр-Д> (но не подходит для творческой функции <Об-С|Ст-Д>).

Во-вторых: пилот должен в ответ на внешние события манипулировать *конкретным объектом* (автомобилем, самолетом, КЛИА), но совсем *не отношениями* между объектами, то есть творческая функция его должна быть *Об-Д*. Тогда из возможного выбора творческих компонент информации для программной функции Гр-С получаем тип 2АИА, который может быть описан как <Гр-С|Об-Д>. При этом именно этот тип - <Гр-С|Об-Д> - в *нестандартных ситуациях* должен проявлять оптимальное и адекватное понимание, реагирование, описание событий и коммуникацию, так как его творческая функция управляет динамикой конкретного объекта (отсюда и его адекватные ситуации и комментарии, и действия), тогда как и у типов 2АИА <Об-С|Гр-Д> и у <Об-С|Ст-Д> творческие функции относятся *ко всему иерархическому уровню в целом* - отсюда и менее конкретная вербализация как ситуации, так и собственных действий (а также и относительная *шаблонность* действия, вследствие чего, кстати, более быстрая, чем у <Гр-С|Об-Д>, обучаемость). А поскольку программная функция <Гр-С|Об-Д> относится ко всему иерархическому уровню как целому, то и ориентироваться в нем он будет лучше, чем детализирующие типы 2АИА <Об-С|Гр-Д> и <Об-С|Ст-Д>.

Сравнивая между собой водителей типов <Гр-С|Об-Д> и <Об-С|Гр-Д> можно сделать вывод, что первый водитель - <Гр-С|Об-Д> - склонен к созданию «рискованных» ситуаций, в которых он «чувствует себя как рыба в воде», но которые водителям с другими типами 2АИА личности могут быть «не по силам».

В частности, когда водитель с таким типом 2АИА был *лидером автоколонны* из автомобилей (несколько легковых автомобилей перегонялись из-за границы в Украину), то следующие за ним водители несколько раз едва не попали в аварию: рискованный обгон, когда *он сам* успевал, но едущие *вслед за ним* – нет... *Для него самого* - никаких проблем не возникло: он-то *всегда* успевал «проскочить». Но для других, которые следуют за ним - времени уже было в обрез!

Водитель же типа <Об-С|Гр-Д> являет собой «образец корректности» в вождении автомобиля! Выдерживаются все требования, при езде - практически всегда «зеленая улица» светофоров (<Об-С|Гр-Д> в таких случаях едет по «желтой волне»). Для него характерны отсутствие спешки и, как следствие, низкий уровень психического напряжения.

Чрезвычайно интересно влияние *компьютерных игр* на водителя такого - <Об-С|Гр-Д> - типа! Поскольку он *детализирующий* тип, то двига-

тельные автоматизмы, а также нормативные навыки в решении стандартных задач, вырабатываемые у него, носят *программирующий* характер. Вследствие этого в ситуации, когда такой водитель *много* играет в компьютерные «гонки», его профессиональные навыки *резко ухудшаются!*

Происходит это по той причине, что современные компьютерные гонки требуют *нарушения* правил дорожного движения, игнорирования привычных норм движения, обгона, и т.п. Вследствие этого у водителя такого типа 2АИА формируются *неадекватные* привычки и навыки в решении стандартных ситуаций, - и он *применяет* эти «компьютерные навыки» в реальной жизни. В частности, это приводит к необходимости более частого ремонта автомобиля вследствие неадекватных реальности режимов работы двигателя (а иногда даже – и корпуса автомобиля).

Водители же *обобщающих* типов 2АИА более устойчивы по отношению к этому фактору.

Данный вывод был проверен на практике.

Таким образом, водитель с типом личности <Гр-С|Об-Д> «хорош» в нестандартных ситуациях, которые он с большим блеском преодолевает. Но есть и обратная сторона: когда таких ситуаций нет - он сам их способен создавать! Водитель же с типом <Об-С|Гр-Д> - это аккуратная езда, выдерживание необходимого ритма времени. Он хорош - в *стандартных* ситуациях.

Кстати: именно по этой причине, с течением времени, каждый из водителей окажется в своем собственном интерьере! <Гр-С|Об-Д> - конечно, если получится, - это испытания, гонки по пересеченной местности, ралли и т.п. Если он пилот - то истребителя, причем часто проблемы с полетной дисциплиной. Но в бою - кладезе нестандартных ситуаций - он вполне на своем месте. Тип же 2АИА <Об-С|Гр-Д> - водитель у директора фирмы или автомобиля представительского класса. Может быть – грузовика или автобуса.

Пример 2. Какой из типов 2АИА является наилучшим бухгалтером?

Такой вопрос, вероятно, неоднократно задавал себе каждый из управленцев, бизнесменов и менеджеров. Попробуем дать на него ответ.

Бухгалтер должен *отслеживать* все платежные документы, которые «входят» в фирму, то есть «пересекают ее границу». Таким образом, в поле его внимания должны находиться *процессы на границе*, - а значит, программироваться он должен компонентой информации Гр-Д. То есть бухгалтер уже должен быть 1) обобщающим и 2) наблюдающим типом 2АИА.

А *творить* бухгалтер должен – «логические цепочки» принятия решений в соответствие с законодательством и нормативными документами. Можно также сказать, что бухгалтер должен переводить финансовую до-

кументацию в новое состояние в ответ на платежные документы. Таким образом, для творческой функции бухгалтера остается - только *Об-С*.

Окончательно получаем: тип 2АИА <Гр-Д|Об-С> и является тем самым типом, который наиболее оптимально способен выполнять функциональные обязанности *главного* (то есть - *принимающего решения!*) бухгалтера.

Следует отметить, что все вышесказанное относилось именно к *главному* бухгалтеру: в качестве исполнителей могут быть использованы разные типы (но все же - желательно наблюдающие, которые поручение - *сделают!*).

Пример 3. Сети Intranet как способ организации управления

В качестве примера приведем связь между иерархическими системами управления и широко используемым сегодня построением сети Intranet (компьютерной сетью внутри данного объекта, - например, фирмы, министерства, парламента, Кабинета Министров²⁵ и т.п.). Фактически, для «больших» объектов (с числом сотрудников более 256 (=16²!) человек) - наличие такой сети означает *создание условий* для *самоорганизации пирамиды управления*. Для малых объектов - это средство для самоорганизации типов для решения конкретных задач, то есть - *создание условий* для *самоорганизации отношений между типами, звеньев О- и Д-колец* самопрограммирования и т.п.

Организационно сеть Intranet разбивается поэтому на два случая:

1. большие фирмы = создание собственных Web-страниц, и
2. малые объекты = файлы со сведениями о себе + «персональная внутренняя» e-mail.

Можно рекомендовать такой режим использования Intranet: если перед объектом (фирмой, отделом, министерством, партией и т.п.) появляется необходимость в решении какой-либо новой задачи (решение которой «неочевидно» - то есть возникла необходимость в выработке нового режима управления!), то для этого создается собственная Web-страница, в которой высказывается девиз «Заполните ее своими предложениями и своими мыслями». Затем - сотрудники заполняют соответствующие поля этой Web-страницы своими планами. Интересно, что при этом в режиме реального времени высказанные предложения и планы подвергаются критическому анализу других сотрудников, и, в результате, за сравнительно короткое время получается не только решение, оптимальное для рассматриваемой фирмы, но также и такое решение, которое уже *все исполнители - изучили* и готовы немедленно приступить к его реализации!

²⁵ Таким образом, этот способ можно использовать для самоорганизации «верхнего уровня» иерархической системы управления - то есть высших уровней иерархии государственной системы управления (высших эшелонов власти).

Пример 4. Сети Internet как способ организации пирамиды управления (особенно - распознавания и отбора координаторов)

Сегодня уже имеется большой банк данных о потенциальных сотрудниках иерархических систем управления практически любого уровня - это сеть Internet. В ней уже сейчас находится достаточно большое число абонентов, имеющих самые разные цели в жизни.

Но какие же люди являются «наиболее дефицитными» для построения иерархических систем управления? Несомненно, - координаторы! Это как раз те люди, наличие которых является критическим для реализации управления. Собственно, *координаторы - это и есть управление*, ибо только они могут принести новые идеи.

- Как же **найти** и **отобрать** координаторов с помощью Internet?

Мы здесь укажем только, как использовать некоторые из «маркеров», определяющих координаторов.

Итак, главный из маркеров - это способность координатора *либо восстанавливать недостающую часть информации, либо создавать новую*, ранее не существовавшую информацию. Отсюда и две стратегии их поиска (или, может быть, точнее сказать - отбора?!).

Первая - создавать условия для подготовки претендентами разного рода аналитических обзоров: например, описания текущего состояния (или прогноз его развития) для того или иного направления деятельности государства, направления бизнеса или менеджмента, и т.п.

Вторая - искать людей, которые *активно и результативно работают в нескольких областях*: ибо координатор работает, образно говоря, не «вглубь» проблемы (часто - даже не умея делать больше ничего иного!), а как бы «по горизонтали», рассматривая и решая задачи (задачи одинакового уровня иерархии!) из разных областей человеческой деятельности (то есть - на всем иерархическом уровне как целом, а не на отдельном объекте (единичной структуре) для самого низкого уровня иерархии).

Реализовать оба пути можно, например, создавая специальным образом сформированные Web-страницы и широко используя при этом следующее правило: «взял наш файл (или - информацию вообще) - оставь свой файл (информацию), причем - соответствующего уровня». (Причем «соответствующий уровень» может быть аннотирован просто как «описание объектов, подобных описанным в нашем файле»: например, «если мы описали фирму Microsoft, то Вы можете описать Республиканскую Партию».) Для более широкого захвата, можно организовать что-то наподобие оплачиваемых «отборочной комиссией» олимпиад или иного рода соревнований (даже - конференций), - с привлечением известных и уважаемых экспертов - координаторов. Отметим, что при этом достигается также стратегия отбора «подобный выбирает себе подобного» (или - «координатор (уже состоявшийся!) отбирает - потенциальных - координаторов»).

С помощью Internet и соответствующих Web-страниц также легко организовать быстрое построение необходимых пирамид управления под

решение требуемой задачи: на Web-странице составляются условия задачи, и все желающие размещают там свои собственные планы ее решения (конечно, сообщая при этом свои данные). Спустя некоторое время - на данной Web-странице можно будет весьма четко выделить *несколько стратегий* решения предложенной задачи, - причем *под каждую стратегию соответствующая группа исполнителей будет уже сформирована!* Конечно, при этом необходима фиксация некоторых специфических юридических вопросов, - прежде всего из области защиты интеллектуальной собственности и авторских прав (что, однако, уже вполне разрешимо современными техническими методами).

Эффективность таких технологий проверена на практике²⁶.

Пример 5. Типность при подаче информации

Как следует из изложенных в книге результатов, каждый тип 2АИА (то есть менеджер, обладающий данным типом 2АИА) *одну и ту же информацию* будет представлять по-разному. Более того: воспринимает одну и ту же информацию каждый из типов 2АИА по-своему. Из одной и той же информации каждый из типов 2АИА делает свои собственные выводы и совершает свои собственные действия, которые могут не подойти другому типу.

Поэтому правильный подбор референта - насущная необходимость *уже сегодня*. Также необходимо учитывать такие особенности при подготовке и презентации собственных отчетов: может быть, имеет смысл поручить сделать доклад о выполненной вашей фирмой работе - соответствующему типу 2АИА (например, - тип которого тождественен типу вашего руководителя)?

При ведении переговоров необходимо учитывать соответствие типов - вашего и партнера. При некоторых соотношениях типов вы рискуете остаться непонятым (либо - не понять своего партнера по переговорам): более подробно об этом см. в главе 4. где описаны отношения, возникающие между парой типов 2АИА.

Кроме того, одни типы 2АИА лучше воспринимают «уговоры» (объект-ориентированные), а другие – «доказательства» (связи-

²⁶ См., например, 1) Анненков В.В., Барский В.Г., Нилова С.В., Овсейцев А.А., Лобанов Ю.И., Шиян А.А. Ноосферное развитие личности: практика в группе «СТОИК» // Биосфера. -2003.-№2, адрес статьи <http://www.ihst.ru/~biosphere/03-2/Kollektiv.htm>. Это - электронный журнал РАЕН (Российской академии естественных наук), 2) Взятыхшев В.Ф., Анненков В.В., Беляев М.И., Богданов А.Д., Лобанов Ю.И., Калмыков В.Л., Магарил С.А., Овсейцев А.А., Шиян А.А. Трансдисциплинарные сообщества как форма самоорганизации: интеграция наук и модели развития // «Стратегии динамического развития России: единство самоорганизации и управления.» Материалы Первой Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией проф. В.Л.Романова. М.: Издательство "Проспект", 2004. – Т.3, Ч. 2. - С.47-52, 3) Курносков Ю.В., Конотопов П.Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы. -М.:РУСАКИ,2004.-512с.

ориентированные). Поэтому построение *устного* доклада (для одного и того же *написанного* текста!) должно адекватно соответствовать типу 2АИА для лица, принимающего решение.

Наконец, существующее программное обеспечение для компьютеров не является ориентированным на тот или иной тип 2АИА! Тем самым открывается огромное - пока еще свободное, не занятое другими - поле для вашего бизнеса, для вашей коммерческой деятельности: разрабатывать программное обеспечение, которое позволяет осуществлять настройку на тип 2АИА для конкретного пользователя. Особенно важно это - для операторов, реализующих управление теми или иными процессами. Простейший пример: связи-ориентированный тип 2АИА способен одновременно «видеть весь экран монитора», то есть все расположенные на нем «фигуры», тогда как для объект-ориентированного типа 2АИА предпочтительнее - чтобы на экране была всего одна такая «фигура».

Более подробно о влиянии типа 2АИА на взаимодействие с компьютером будет описано в конце этой главы.

Пример 6. Знаете ли вы свое «место наименьшего психологического сопротивления»?

Каждый из типов 2АИА имеет так называемое «место наименьшего психологического сопротивления» - то есть ту информацию, которая носит для него *травмирующий* характер: это та компонента информации, которая *ортогональна*²⁷ его творческой функции. Практически любую такую информацию, услышанную от своего коммуниканта, человек *автоматически* (!) воспринимает как «необоснованную критику» своей деятельности (и, к тому же - «завуалированную») ну никак не скажет прямо, а все намеком!). Это его раздражает, он начинает вести себя агрессивно, агрессия передается его собеседнику, - и разгорелся конфликт.

Помните: для вашего собеседника ваше собственное «место наименьшего психологического сопротивления» чаще всего совсем не является также и его «местом наименьшего сопротивления»! Поэтому ваш собеседник может даже не сообразить, по какой причине вы на него обиделись.

Наконец, эту, «раздражающую» для данного типа 2АИА информацию, он может привести просто «для полноты», даже не считая ее важной для темы разговора, - и будет весьма удивлен, что этот его собеседник *именно на нее* обратили самое большее внимание!

Каждый человек, работающий с людьми, - например, педагог, управленец, менеджер или бизнесмен - должны знать свое «место наименьшего сопротивления» и контролировать себя во время коммуникации. Например, во время разговора. Вероятно, одним из способов своего рода «защи-

²⁷ Компонента информации с теми же полюсами по дихотомиям «обобщающий-детализирующий» и «участвующий-наблюдающий» («состояние-процесс»), но различающейся от данной, - напомним, что компонент информации всего *восемь*, и отличить их друг от друга можно с использованием всего **трех** дихотомий.,

ты» может быть предупреждение своего собеседника о том, что *разговор на эту тему* следует прекратить. В ряде случаев это будет удобнее, чем потом подсчитывать убытки от несостоявшегося договора.

Пример 7. Не пытайтесь что-либо доказать своему передатчику или суггестирующему передатчику

Информация не передается *против* ее хода в кольцах самопрограммирования (как индивидуального, так и диадного).

Это обстоятельство следует признать - и смириться с этим. Иначе вы можете попасть в ситуацию, которая будет вредить вашему имиджу уверенного в себе и своих делах человека. В частности, в «острой» ситуации (требующей быстрого обмена информацией) у человека, тип 2АИА для которого расположен *после* типов диадной пары в кольце самопрограммирования, может блокироваться способность к вербализации (высказыванию) информации в ответ на обращенные к нему со стороны диадной пары вопросы (вы просто «теряете речь», «не находя слов» для того чтобы ответить!). В «хронических» же ситуациях (протяженных во времени) диадная пара буквально «конвоирует» по коридору возможных действий представителя типа 2АИА, расположенного *после* нее в кольце самопрограммирования.

Ну а если тип 2АИА расположен *перед* диадной диадой, то он не получает никакой критики своих действий - диадная диада *немедленно* находит подтверждения высказанным им идеям и приступает к их *немедленному* исполнению.

Таким образом, имеется два варианта:

1. Если тип расположен в кольцах самопрограммирования *после* диадной пары, то имеет место ситуация, когда *ответ* (реакция) типа остается *непонятным (!)* типам данной диадной пары - особенно, когда работает творческая функция первого типа 2АИА. Сам же вопрос рассматриваемым типом 2АИА при этом воспринимается адекватно.
2. Если рассматриваемый тип расположен в кольцах самопрограммирования *перед* диадной парой, то типу 2АИА непонятен уже сам вопрос (то есть он просто не понимает, «что именно» надо ответить), обращенный к нему со стороны диадной пары (так как вопрос формируется творческой функцией диадной пары, а восприниматься он должен программной функцией рассматриваемого типа). Ответ же типа при этом будет воспринят диадной парой

- *адекватно* (если, конечно, рассматриваемый тип его сможет дать²⁸ ...).

Пользуясь результатами главы 4, нетрудно перечислить все возможные «опасные ситуации» - для этого достаточно рассмотреть оба кольца диадного самопрограммирования!).

Пример 8. Учет специфики преобразования информации данным типом при построении структуры управления предприятием

Специфика осуществления управления данным типом 2АИА проявляются также и при организации оптимальной структуры управления фирмой.

В качестве примера рассмотрим некоторые из различий в организации оптимальной системы управления фирмой для <Гр-С|Св-Д> и <Об-С|Гр-Д> (эта задача возникает, например, при консалтинге предприятий).

<Гр-С|Св-Д> - связи-ориентированный тип 2АИА (а также – обобщающий, участвующий и разграничивающий – по полюсам остальных диалогов), поэтому всю совокупность менеджеров более низкого уровня он вполне способен «замыкать на себя». Например, собирать небольшие «рабочие» заседания (летучки, пятиминутки), на которых менеджеры, реализующие управление по *отдельным* направлениям, сообщают ему необходимую информацию. <Гр-С|Св-Д> в состоянии *самостоятельно* свести все воедино и принять решение. Он также способен самостоятельно дать оценку общего состояния своего предприятия даже тогда, когда «менеджеры отдельных направлений» сообщают ему информацию о конкретных вопросах и проблемах (обобщающий тип). Таким образом, оптимальная структура управления для этого типа 2АИА выглядит так: он - руководитель, и имеет несколько заместителей по отдельным конкретным направлениям деятельности предприятия, - а решения принимает самостоятельно в результате собеседования с заместителями.

Для <Об-С|Гр-Д> - ситуация обратная: поскольку он объект-ориентированный тип 2АИА, - да еще и детализирующий, то ему нужен «первый заместитель», который сводит воедино всю информацию от «заместителей по отдельным направлениям» и готовит для него «проект решения». А на заседаниях - этот подготовленный проект уже будет рассматриваться и защищаться.

Иными словами, <Гр-С|Св-Д> «совмещает» в себе должности и «командира», и «начальника штаба» - если пользоваться армейской терминологией.

²⁸ Впрочем, для того, чтобы рассматриваемому типу 2АИА все же удалось дать ответ, ему необходимо просто - **временно** удалиться от такой диадной пары. А потом вернуться - и дать требуемый ответ! (А как насчет переговоров с такими Заказчиками?! Не лучше ли узнать их типы 2АИА заранее - и особо оговорить сам «протокол проведения переговоров»?!)

логией. А вот <Об-С|Гр-Д> - может быть только «командиром»: ему нужен *отдельный* «начальник штаба»...

Остановимся на этом, - мы не ставим себе целью в этом параграфе представить подробное описание оптимальных для всех типов 2АИА структур управления.

Наиболее полно описать структур управления для этих типов можно следующим образом. (Возле соответствующих предложений указаны полюса дихотомий типа 2АИА, которыми эти рекомендации определяются.)

<Гр-С|Св-Д>

Схема организации управления для этого типа 2АИА показана на Рис. 1

Рисунок 1. Схема организации инфраструктуры управления для *связи-ориентированного* типа 2АИА для личности руководителя.



Стиль совещаний:

- Руководитель сам способен оценить общее состояние дел и представить себе общую картину. Он сам в состоянии свести вместе все воедино. (тип: обобщающий, связи-ориентированный)
- Самостоятельно проводит заседания по «первоначальному» вхождению в курс дел и выбору общего направления дальнейших усилий. (обобщающий).
- По окончании заседания его надо «заставить» сформировать «макет решения» (так как обобщающий тип «к старому» не любит возвращаться).
- Слушает всех сразу, сотрудники могут перебивать друг друга. (связи-ориентированный)
- Свои решения формулирует в виде четких и конкретных указаний. (обобщающий)

Текущая деятельность:

- ◆ Легко начинает новое, - но не любит завершать старое дело. (участующий)
- ◆ Требуется «подстраховки» по режиму управления своего диадного типа 2АИА - так как соответствующую информацию воспринимает некритично (суггестивно – «как сказали - так и надо делать»).

Направления деятельности Референта - Секретаря:

- ⇒ Следить за выполнением распорядка дня Руководителя (включая обеспечение питания и краткого отдыха). (Способен на излишнюю активность)
- ⇒ Следить за выполнением отданных Руководителем распоряжений (для которого характерно: «Сказал - и забыл»!) и за тем, чтобы начатые дела были доведены до конца. (участвующий)
- ⇒ На основании «макета решения» составлять Проект Решения (и проследить, чтобы руководитель его внимательно прочитал и вы-правил). (обобщающий)
- ⇒ Переключать на Руководителя как можно большее количество звонков. (связи-ориентированный)
- ⇒ Готовить обзоры поступающей информации (Руководитель – «слушатель», а не «читатель» или «писатель»). (обобщающий, связи-ориентированный)
- ⇒ Постоянно напоминать Руководителю и необходимости разработки и подготовки долговременных планов. (разделяющий)

"Утренняя медитация" Руководителя.

Что это такое? Да просто составление плана «на сегодня» - именно на сегодняшний день. Мы выделим лишь вопросы, на которые Руководитель должен специально сосредоточить свое внимание. Это:

- Выписать все вопросы (дела, встречи и т.п.), которые вообще должны быть решены - как сегодня, так и в будущем (таким образом, готовится материал для последующего анализа и для принятия решений).
- Проанализировать конкретно каждый пункт списка, - и ответить на такие контрольные вопросы:
 - 1) А относится ли этот вопрос к моей компетенции?
 - 2) С кем из своих экспертов (друзей) я могу посоветоваться по этому вопросу и о чем именно? (то есть - способен ли я (точнее - мой собственный способ управления!) самостоятельно принять адекватное решение?)
 - 3) А не могу ли я это сделать сам? (для связи-ориентированного - характерно стремление переадресовать дело - другому!).
 - 4) А нельзя ли это дело - отложить? (для разделяющего и участвующего характерно стремление немедленно взяться за дело).

Первые два контрольных вопроса - *общие для всех типов 2АИА* для Руководителя и в последующем будут упускаться. Последние два контрольных вопроса отражают специфику типа - и будут разными для разных типов.

К **специфике типа** относится также следующее:

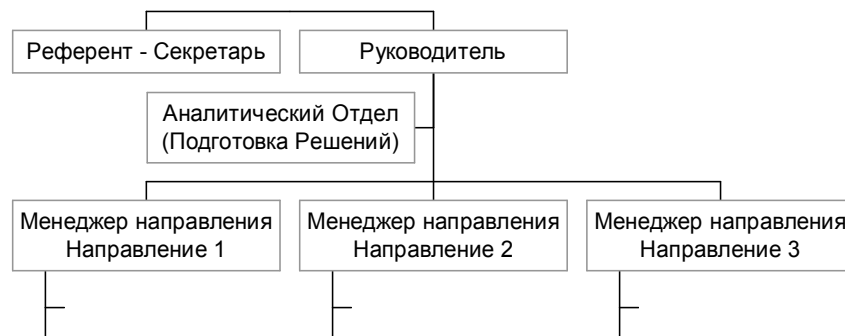
- Стремление к обеспечению максимальной независимости фирмы и к перекрытию всех возможных каналов влияния на фирму (программная функция – *Гр-С*).

- Стремление всю свою деятельность свести к изменению взаимоотношений между отдельными структурами (направлениями деятельности) своей фирмы (творческая функция – *Св-Д*).
- В условиях эмоционально - психического дискомфорта (например, - в склочной обстановке) работоспособность Руководителя резко уменьшается (поэтому, в частности, необходимо следить, чтобы он вовремя «рвал отношения» со «склочными» партнерами и сотрудниками - сам же он всегда стремится сохранить отношения).

<Об-С|Гр-Д>

Схема организации управления для этого типа личности показана на Рис. 2.

Рисунок 2. Схема организации инфраструктуры управления для *объект-ориентированного* типа 2АИА для личности руководителя.



Стиль совещаний:

- Руководителю трудно оценить общее состояние и представить себе общую картину. (детализирующий)
- Он испытывает большие затруднения и ему требуются большие траты времени, чтобы самому свести воедино все «Отчеты по направлениям», - поэтому для него необходимо, что соответствующая структура – «Аналитический центр» - предоставила Единый Документ - Проект Решения. (детализирующий, объект-ориентированный).
- По окончании заседания он забирает к себе все документы - Проект Решения и «Отчеты по направлениям» и готовит сам окончательное Решение, о котором впоследствии сообщает. (детализирующий)
- Способен слушать лишь одного собеседника (причем желательно, чтобы выступающие группировались последовательно по одной и той же теме). (объект-ориентированный)
- Свои требования формулирует в виде общих указаний и пожеланий, нечетких заданий, - но решения стремится представить в виде последовательности действий конкретных структур (но требования к которым уже менее конкретны: «Догадайся, мол, сам»). (детализирующий)

Текущая деятельность:

- ◆ Легко переключается на новую тему, легко отрывается от текущей деятельности. (участвующий, детализирующий)
- ◆ Требуется "подстраховка" по режиму управления своего диадного типа 2АИА.

Направления деятельности Референта - Секретаря:

- ⇒ Предоставлять предварительно информацию о людях, с которыми Руководителю предстоит сейчас или вскоре встречаться (обязательно - Фамилия, имя и отчество, где работает, - а остальное - по требованию Руководителя). (детализирующий)
- ⇒ Переключать на Руководителя как можно меньшее количество звонков, самостоятельно переадресовывая их на других. (объект-ориентированный)
- ⇒ Готовить обзоры поступающей информации в письменном виде, обязательно представляя их в виде описания конкретных фактов. (детализирующий, объект-ориентированный)
- ⇒ Следить за выполнением отданных Руководителем распоряжений (для которого характерно: «Сказал - и забыл»!) и за тем, чтобы начатые дела были доведены до конца. (участвующий)
- ⇒ Постоянно напоминать Руководителю и необходимости разработки и подготовки долговременных планов. (разделяющий)

"Утренняя медитация" Руководителя:

- 1) А не могу ли я это переадресовать другим? (Для объект-ориентированного характерно стремление самому взяться за дело.)
- 2) А нельзя ли это дело перенести на завтра? (Для разделяющего характерно стремление - немедленно взяться за дело.)

Специфика типа:

- Стремление к обеспечению сохранения статуса и общего (внешнего) состояния своей фирме (программная функция – **Об-С**).
- Стремление в своей деятельности к обеспечению непрерывного изменения связи своей фирмы с остальными (творческая функция – **Гр-Д**).
- Способен работать в условиях эмоционально - психического дискомфорта. Но «выводит из себя» работа в условиях постоянного изменения «правил игры».

Пример 9. Какие из типов 2АИА легко разрывают отношения?

Разорвать отношения - это *изменить состояние* либо отношений между конкретными объектами, либо в самих конкретных объектах. Другими словами, осуществляют «окончательный разрыв» при коммуникации как раз те типы 2АИА, в типе которых имеет *состояние по детализирующим* компонентам информации, - безразлично где: на программной или на творческой функции они находятся.

Конечно, крайне хорошо, когда в типе 2АИА для данного человека состояние по детализирующей функции сочетается с компонентой информации, описывающей границу (то есть - для *разделяющих* типов): тогда у человека не возникает ни малейших колебаний при анализе вопроса о разрыве отношений с конкретным человеком.

Если же состояние по детализирующей компоненте информации сочетается с компонентой информации, описывающей строение иерархического уровня (то есть - для *отождествляющих* типов), то человек разрывает отношения, - но после длительных раздумий и колебаний: ему очень трудно самому произвести деление на «своих» и «чужих».

Пример 10. Тип 2АИА, оптимальный для Спикера Парламента: карта функциональных обязанностей

Здесь проведен анализ функциональных обязанностей Спикера Парламента и определен тип личности, оптимальный для реализации такой профессиональной деятельности. Итак, профессиональные обязанности спикера (в скобках указаны полюса дихотомий, которые реализуют описываемый вид деятельности):

- Наблюдает «из тени», «отстраненно», вмешиваясь лишь только в случаях нарушения Регламента (наблюдающий), нарушения этики поведения (наблюдающий, связи-ориентированный).
- Ровно относиться ко всем депутатам, - не иметь «любимчиков» или «своих» (отождествляющий).
- Стремится сохранить структурированный Парламент (*Ст-С* компонента информации на творческой функции).
- Обладает способностью следить за многими объектами и концентрировать внимание на многих вещах сразу. Например, за докладом, дисциплиной, компьютером, следующим по списку, и т.п. (связи-ориентированный).
- Должен быть предсказуемым, работать строго «в заданных рамках» (детализирующий).
- Логика должна быть нормативна - спикер должен «держат букву закона о Регламенте». Трактовать его - дело специальной комиссии: поэтому «сомнительные случаи» - не рассматривать в зале, а - в комиссию. (связи-ориентированный)
- Уметь уговаривать зал, «провинившихся» и т.п. (связи-ориентированный).
- Не делать «скоропалительных» выводов (детализирующий тип, наблюдающий).
- Сохранять состояние «беспристрастное» (наблюдающий) и «безэмоциональное» (ни в коем случае не «выходить из себя» - *Св-Д*).
И упаси нас Боже от типа 2АИА, описываемого как <*Св-С / Ст-Д*>

(например, В.В. Жириновский в России или Н.М. Витренко в Украине): взвинтят зал мгновенно!

- Обладать способностью сводить воедино предложения многих депутатов относительно хода и проведения Сессий (связи-ориентированный).

Вывод: оптимальным для выполнения профессиональных обязанностей Спикера Парламента является тип личности <Св-Д / Ст-Д>.

Подробная политическая характеристика этого типа дана в следующей главе - к этому типу принадлежит А.А. Мороз.

Конечно, Спикер *не должен быть лидером* ни одной из партий - иначе он будет пытаться проводить со Спикерского кресла линию своей партии.

Пример 11. Типы 2АИА и их взаимодействие с компьютером: новое направление в программном бизнесе²⁹

Здесь кратко и фрагментарно описаны направления деятельности, которые открывают перспективы для организации собственного бизнеса - бизнеса в области производства программного продукта с совершенно новыми свойствами. Продукта, аналогов которого на рынке пока еще не имеется.

Мотивация. Основная трудность при описании взаимодействия «Человек – Компьютер» связана с необходимостью построения адекватного Реальности описания человека. Успех любого программного обеспечения зависит исключительно от того, насколько полно в таком программном обеспечении удастся отразить специфические характеристики, нужды и запросы пользователя.

Примеры использования описанных в настоящей книге особенностей для программного обеспечения, которые необходимо учитывать при оптимизации взаимодействия «Человек – компьютер».

- ◆ Поскольку человек есть «*машина для управления*» (реализующая один из 16 возможных стилей (режимов, алгоритмов, способов, методов и т.п.) для управления Реальностью), появляются новые возможности для решения проблемы Искусственного интеллекта и построения соответствующего программного обеспечения.
- ◆ Сжатие информации, потребителем которой является Человек, должно производиться одним из 8 возможных способов – в соответствии с 8-ю компонентами *информационного пространства*. Соответствующее программное обеспечение еще только должно быть построено.

²⁹ Краткое содержание этого раздела доложено на 1 Международной конф. Укр-ПРОГ"98 и опубликовано: Шиян А.А. Типы людей и их взаимодействие с компьютером// Мат. 1 Междунар. научно - практической конф. по программированию Укр-ПРОГ"98. - Киев: Кибернетический центр НАН Украины, 1998. - С.482-486.

- ◆ *Оболочки* объектно - ориентированного программного продукта (например, - структура меню и обучающих программ) должны обладать способностью настраиваться на любой из 16 существующих типов человека - пользователя.
- ◆ Структурирование *Справки* и *учебных материалов* должно учитывать тип пользователя. Например: 1) обобщающему типу 2АИА важно знать «почему» необходимо поступать «именно так», тогда как детализирующему типу важно лишь «как» надо сделать то или иное, 2) связи-ориентированному типу 2АИА требуется предоставление готовой логической цепочки, тогда как объект-ориентированный тип всегда первым делом проверяет правильность таких цепочек (ему нужно развернутое доказательство).
- ◆ Организация экспертизы и тестирования (а также настройка!) готового программного продукта должна учитывать тип пользователя: подбор экспертов, настройщиков и пользователей не из представителей всех 16 типов может привести к неверным вводам о программном продукте и прогнозам относительно ее будущего. Например, в области тестирования и предварительного маркетинга игр: 1) обобщающий тип 2АИА легко распознает «правила игры», тогда как детализирующему - их необходимо разъяснить, 2) связи-ориентированный тип 2АИА любит «логические» игры наподобие пасьянсов и «деления» игровых объектов (например, - раздельное управление «солдатыками») - тем самым он тренирует с их помощью свою «нормативную» объект-ориентированную компоненту информации; а вот объект-ориентированный тип 2АИА больше любит игры типа «action», 3) игры типа «Quest» (опросники с разветвленным деревом возможных решений) могут быть непонятны пользователям некоторых типов 2АИА уже вследствие стиля и построения самих предложений («Когда Вы начинаете свой вопрос, - я готовлю свой ответ, но окончание вопроса сбивает меня и я перестаю понимать этот Ваш вопрос» - вот пример характерного высказывания в такой ситуации³⁰).
- ◆ Для заинтересованных родителей можно предложить игры, построенные таким образом, чтобы «вылечивать» их малолетних «фанов» (*синдром компьютерной зависимости* - в последние годы приобрел высокое распространение) - для этого достаточно построить их способом, приемлемым для такого ребенка, который *отличается* от заданного по дихотомии «обобщающий – детализирующий»: тогда заданного ребенка в этой игре будет раздражать все (буквально все!), и он перестанет в нее играть.
- ◆ Появляется возможность построения «программ для общения», обладающих свойствами восстановления психики и реабилитационной психокоррекции - они должны имитировать «коммуника-

³⁰ Высказывание взято из практики типирования.

тивное поведение» типа, который является диадным для рассматриваемого (интересно, что сегодня появилась возможность для построения оптимальных программ для реализации компьютерного секса).

- ◆ Требуется построение программ - имитаторов, обучающих и тренировочных программ, которые учитывали бы тип пользователя: это особенно важно для моделирования на тренажерах критических и кризисных ситуаций (так как то, что вызывает затруднения у человека одного типа, человеком другого типа решается легко, быстро и «естественно» для него).
- ◆ Необходим блок программ как для диалогового определения типа 2АИА для человека, так и для тестирования его профессиональной пригодности.
- ◆ Существует потребность в программном продукте, который мог бы помочь в отборе людей, которые способны реализовывать управление на высших уровнях иерархической пирамиды управления - некоторые аспекты этого вопроса освещены в³¹ (см. также главу 5).

Помимо описанных выше общих положений, мы остановимся ниже еще всего на нескольких *конкретных* примерах реализации развитой в книге идеологии в приложении к Программированию.

- Как показано выше в этой главе, лучшие водители и пилоты обладают типами 2АИА <Гр-С|Об-Д> и <Об-С|Гр-Д> и различаются они между собой по принадлежности к *разным* полюсам дихотомии «обобщающий – детализирующий». Это значит - образно говоря, что там, где одному хочется «бежать», другой командует «Стоять!», и наоборот. Поэтому требуется как минимум два типа **тренажерных программ**, настроенных на каждый из этих типов 2АИА. **Подчеркнем:** программа, настроенная (например, - соответствующим экспертом) на один тип 2АИА, **абсолютно противопоказана для представителя другого типа 2АИА!** Она не учит, она - *калечит!* А «экономический эффект» от соответствующих программ... – да хотя бы катастрофа современного истребителя или «Шаттла»! Да еще: подготовка одного пилота стоит не меньше, чем подготовка одного олимпийского чемпиона, да и длится не меньше времени...
- Обучающие программы учат способу управления, переводя его «в норматив» - то есть уже изначально должны ориентироваться на

³¹ 1) Шиян А.А. Формирование иерархических социальных структур как способ проведения избирательных кампаний. Теория и результаты апробации. Анализ одной избирательной кампании по одномандатному избирательному округу на выборах в государственную Думу России в 1999 году // Политический маркетинг (Москва, Россия). - 2000. - №3. - с.9-43, 2) Курносов Ю.В., Конотопов П.Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы. -М.:РУСАКИ,2004.-512с.

определенный тип 2АИА для пользователя. Эффективность работы с программным продуктом такого рода (в том числе - когда сама программа реализует определенный режим управления) напрямую определяется отношениями между «типом 2АИА для программы» и типом 2АИА для ее пользователя.

- Наблюдения из практики применения аппарата 2АИА: 1С-Бухгалтерию связи-ориентированный тип 2АИА «настраивал под себя» - во главу угла он ставил проводку, а не документ! Обучение же 1С-Бухгалтерии при учете типа 2АИА для пользователя проходило более быстро и эффективно.
- Строение и подача материала в электронных энциклопедиях должны учитывать тип 2АИА для их пользователя (обобщающий тип спрашивает «Почему?», тогда как детализирующий – «Как?»).
- Строение Web-страниц должно учитывать тип 2АИА для вероятного пользователя (а еще лучше - обладать возможностью *настраиваться* на произвольный тип личности!).
- Существуют способы иерархического упорядочения информации в Internet и создания новых *Поисковых Программ*.
- «Старое» программирование - разработка логических (линейных) алгоритмов - требовало объект-ориентированных типов для разработки, а «объектно – ориентированное» программирование - требует уже связи-ориентированных типов 2АИА (работа с *отношениями* между конкретными объектами). Следовательно, «конфликт поколений» среди программистов может быть всего лишь следствием «взаимного непонимания» между объект-ориентированными и связи-ориентированными типами 2АИА.
- Понять тип 2АИА - означает понять, как он организует программы. Здесь имеется интересный выход на проблему борьбы и противодействия с хакерами. Хакеры (точнее – «кракеры»): лица, *взламывающие* серверы и программы) - зачастую *обобщающие* типы: им «просто интересно» сумеют ли они разобраться в чужой системе защиты, и зачастую действуют они без корысти. С этой точки зрения защита от них - это просто дать им «отвлекающую» («завлекающую») игровую программу, поместив ее на входе (а «правила игры» такой «завлекалки» могут формироваться, например, случайным образом, - и пока хакер «ищет смысл» в такой игре, срабатывает защита «отсекающего» типа.
- Обобщающие типы 2АИА стремятся сохранить структуру программы, *дополняя* ее конкретными элементами, тогда как детализирующие типы 2АИА меняют структуру самой программы (многие их практиков хоть раз сталкивались с таким случаем при обучении «неофитов»).
- Создание игровых программ для определения типа человека в процессе игры (что позволит автоматически настраивать программный продукт на тип пользователя).

Выводы:

1. Впервые за историю программирования появились сформулированные на математическом уровне строгости **требования** к программному продукту со стороны **Пользователя**. (Такое стало возможным вследствие того, что человека удалось описать как объект *математической науки*.)
2. Когда физика была «пропущена» сквозь горнило математики, наука, техника и Цивилизация вообще получила чрезвычайно мощный импульс развития. Теперь сквозь горнило математики пропущена сама *природа человека!* И существенных изменений долго ожидать уже не придется: планетарная информационная сеть уже готова к адаптации этих новых знаний. Сейчас речь идет о рынке объемом в несколько *сотен миллиардов долларов США!*

Таким образом, сегодня имеется 2 направления для дальнейшего развития Программирования:

- Учет типов 2АИА для людей в программном продукте (то есть - модификация и развитие уже существующей программной базы).
- Создание нового аппарата для программирования, который бы уже изначально учитывал типность человека. (Для этого направления - создания **новой идеологии** программирования - все фирмы находятся в *равных стартовых условиях* - и маленькая фирма, и Microsoft! Именно с таким программным продуктом любой менеджер сегодня имеет шансы завоевать мировой рынок.)

Резюме.

Использование концепции информационного пространства и двухкомпонентных абстрактных информационных автоматов (2АИА) в них, а также соответствие «2АИА = реальный человек» позволяет сформировать *универсальные* перечни для функциональных обязанностей менеджера и/или работника в заданном интерьере – контексте его рабочего места.

Приведены примеры конкретных описаний, которые являются не только опорными элементами менеджерской деятельности, но также демонстрируют процедуры применения общих технологий.

Вопросы.

- 1) Опишите характеристики типов 2АИА, которые могут наиболее эффективно управлять единичным объектом – самолетом, автомобилем и т.п.
- 2) Опишите различия в способах управления автомобилем между типами 2АИА <Гр-С|Об-Д> и <Об-С|Гр-Д>.
- 3) Опишите требования к главному бухгалтеру, приводящие к типу 2АИА, соответствующему <Гр-Д|Об-С>.

- 4) Опишите специфику использования сетей Intranet и Internet для повышения эффективности управления организацией или фирмой.
- 5) Опишите общие характеристики проявления типов 2АИА про восприятии и передаче информации. Используйте результаты глав 3 и 4.
- 6) Что такое «место наименьшего сопротивления» и как оно проявляется в практике управления?
- 7) Опишите специфику коммуникации а) со своими передатчиками и заказчиками и б) с типами 2АИА, для которых вы сами являетесь передатчиком или заказчиком.
- 8) Постройте инфраструктуру для поддержки управления типов 2АИА иных, чем это описано в примере 8. приведите все оставшиеся 14 описаний.
- 9) Перечислите типы 2АИА, которые *легко* разрывают отношения со своими коммуникантами. Попробуйте описать, в чем заключается «типная» специфика разрыва отношений для каждого из перечисленных типов.
- 10) Какой из типов 2АИА будет наилучшим для выполнения обязанностей декана? Куратора группы? Старосты группы? Заведующего кафедрой? Ректора вуза?
- 11) Какие компьютерные игры являются для вас лично предпочтительными с точки зрения 2АИА? Какие компьютерные программы и программные пакеты для вас лично являются предпочтительными? Какого вида интерфейсы программных пакетов и оболочек для вас будут оптимальными?

Задания.

- 1) В каком виде для вас лично удобно *получать новую* информацию? А в каком виде для вас удобно *передавать новую* информацию другим людям? (Для этого воспользуйтесь материалом глав 1-3 После чего обязательно *познакомьте* своих подчиненных с тем, в каком виде вы хотели бы узнавать то новое, что они хотят вам сообщить. Весьма желательно также посмотреть, а *смогут* ли те или иные ваши подчиненные представить информацию именно так, как вы хотите! Кстати: а что именно является *типным* для вашего начальника? Не пора ли объяснить ему, что вы *просто не имеете возможностей*, чтобы объяснить ему свою позицию? Что же делать в этом случае? - Нужно действовать «через третьих лиц». В литературной форме об этом описано в нашем политическом детективе³² «Выбор».)
- 2) Знаете ли Вы *свое собственное* «место наименьшего сопротивления»? (Охарактеризуйте его с использованием материала данной

³² Веб-страница <http://soctech.narod.ru> .

- книги. Также определите типы 2АИА, а) которые имеют *программную* функцию и б) *творческую* функцию, совпадающую с вашим "местом наименьшего сопротивления". Именно при *общении с этими* типами личности у вас, как правило, и могут возникать проблемы.)
- 3) Определите своих *передатчиков* и *заказчиков* в вашей фирме или организации (в вашей студенческой группе, среди ваших преподавателей, друзей). (Составьте их *характеристики* на основании материалов этой книги, опираясь на маркеры, которые являются *специфичными* для вашего бизнеса, для интерьера, в котором происходит ваша деятельность (например – учеба). Это поможет вам разработать *протокол (регламент) общения* с такими людьми.)
 - 4) Постройте оптимальную *для себя* инфраструктуру для управления вашим бизнесом. (Попробуйте сделать это сами. А лишь потом – посмотрите в соответствующие примеры этой главы или соответствующие места этой и других книг. Сравните! И не забывайте, что в книге дан *общий* алгоритм построения такой инфраструктуры – а вы должны создать *свою собственную* инфраструктуру, пригодную не только *лично для вас*, но и отражающую специфический для вас интерьер – то есть специфику управления в области вашего бизнеса.)
 - 5) Определите, легко ли вы сами разрываете отношения. (Конечно, вы уже успели выстроить себе целую «философию» по этому вопросу, целую систему самооправданий и самоуспокоения! А все очень просто – для вас – *комфортно* поступать *типно* – в соответствии с вашим собственным типом 2АИА! Кстати, теперь вы знаете, что другие люди убеждены совершенно искренне, что поступать нужно – *совсем не так!*)
 - 6) Составьте *карту функциональных обязанностей* для менеджеров, работающих по разным направлениям в вашей фирме и в вашем бизнесе (можно составить это для себя самого, для своих друзей по учебной группе). Определите типы личности, которые соответствуют этой функциональной карте. (Зная типы 2АИА для *конкретных* менеджеров, составьте проекты такой организации инфраструктуры для них, чтобы, опираясь на нее, они могли осуществить управление, максимально близкое к *оптимальному*. Имейте в виду, что *большинство* таких функциональных карт у вас получится *противоречивым* (см., например, материалы этой главы) – то есть большинство профессиональных обязанностей выдвигают такие требования к человеку, которые *все вместе*, совместно, в *одном* типе личности встретить *невозможно!*)
 - 7) Сформулируйте наборы требований, вытекающих из *специфики* функционирования вашего собственного типа 2АИА, к программам, пакетам программ и оболочкам, которыми вы пользуетесь наиболее часто. (Таким образом, теперь вы уже четко знаете, о

чем вам следует поговорить с программистом. А также - о чем следует спрашивать продавца программного обеспечения.)

Глава 8. Примеры (обусловленная типом 2АИА специфика управленческой деятельности политиков)

Здесь приведены примеры описаний стилей управленческой деятельности для политиков, рассматриваемых как менеджеры. В данной главе политик = менеджер. При этом *описаны только те характеристики, которые вытекают из типа 2АИА для конкретного политика*: конкретная личностная история вполне может оказать влияние на реально существующий результат, - однако выявление этого обстоятельства не рассматривалось нами в качестве задачи (хотя она вполне может быть решена с использованием уже изученного читателем материала).

Более подробную информацию читатель может почерпнуть из следующих книг и журнальных статей, а также из таких веб-сайтов (перечень внутри в обратном хронологическом порядке):

1. Курносоев Ю.В., Конотопов П.Ю. Аналитика: методология, технологические и организационные аспекты. - М.: Русаки, 2004 г. - 512с.
2. Мингазов Р., Киямов И. Президентский характер: личность М.Ш. Шаймиева в ракурсе современных социальных технологий // Татарстан.-2003.-№1.-С.4-9.
3. Шиян А.А. Теоретико-ігровий аналіз раціональної поведінки людини та прийняття рішень в управлінні соціально-економічними системами. Монографія. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. – 404 с.
4. Шиян А.А. О способах убеждения в политике: использование межличностных отношений // Политический маркетинг (Москва, Россия). - 2000. - № 8. - С.28-46.
5. Шиян А.А. О роли коммуникантов в обеспечении психологического комфорта: от стресса к суициду // Прикладная психология (Москва, Россия). - 2000. - № 4- С.67-79.
6. Шиян А.А. Соціально-психологічні портрети політиків: О.О. Мороз, Н.М. Вітренко та В.П. Горбулін // Нова Політика. - 1998. - №4. - С.24-28. (Шиян А.А. Социально-психологические портреты политиков: А.А. Мороз, Н.М. Витренко и В.И. Горбулин // Новая политика (Киев). - 1998. - №4. - С.24-28.)
7. <http://soctech.narod.ru> . (Прежде всего – книга «Руководство по Социальным Технологиям», а также роман «Выбор».)
8. <http://tiara.narod.ru> . (Серия статей и аналитических материалов в области внешнего окружения менеджмента и маркетинга.)

Характеристики стилей управления для политиков: Российские³³ и Украинские³⁴

В настоящем параграфе приведены *управленческие* портреты (в развитых странах мира их еще называют - *функциональные профили* личности) нескольких Российских и Украинских политиков. Наша задача состоит не в составлении полного справочника по этим политикам, а в демонстрации возможностей, которые открываются вследствие появления новых Социальных Технологий, описанных в нашей книге. Типы А.А. Мороза и Н.М. Витренко были определены из радиотрансляций сессий Верховного Совета Украины, их радио- и теле- выступлений и интервью. Тип В.П. Горбулина был определен на основе его участия в двух ток-шоу: «Пятый угол» («П'ятий кут» В. Пиховшека (УТ-2, 26.02.98) и «Именно Тот» («Саме той») (УТ-1, 27.03.98), - при этом программа В. Пиховшека гораздо более информативна. Типы Российских политиков были определены по их участию в дискуссиях на телевидении.

Описание методики определения типов приведено в главе 10.

Описаны преимущественно те маркеры, которые характеризуют стиль работы указанных людей *именно как политиков* (о других «личностных» маркерах - например, эстетической или сексуальной программах, умении заботиться о себе и т.п. - см. другие главы нашей книги). Мы описали лишь те способы обработки информации и выработки новых режимов управления, которые *для данных типов* являются оптимальными (конкретный же человек может не использовать всех своих возможностей просто потому, что даже не имеет представления об их наличии). Это именно те характеристики и те маркеры, которые характерны не для конкретной личности, а имеют общий для всех представителей данного типа характер.

Для описанных ниже политиков с *детализирующим* типом 2АИА характерно, что они ориентируются на уже существующие стили и способы управления, на уже существующую информацию и на уже сделанные (кем-то!) выводы из нее. Ко всему новому они относятся с большим предубеждением: встречаясь с чем-то новым (новым для них!), они своим первым движением души стремятся отдать это новое «на рассмотрение» другим (вследствие чего часто имеем запаздывание реакции, когда решение «застаивается» во многочисленных «совещательных» инстанциях). Они весьма зависимы от мнения «авторитета», причем об «авторитетности» человека делают вывод на основании «внешней атрибутики» (научная степень, долгое время работы и т.п.). Что делать - такова природа половины Человечества... Но для управления Государством необходимо, чтобы в «ближ-

³³ См. статью Шиян А.А. О способах убеждения в политике: использование межличностных отношений // Политический маркетинг. - 2000. - № 8. - С.28-46 .

³⁴ Сокращенный Редакцией вариант портретов Украинских политиков опубликован в статье: Шиян А.А. Социально-психологические портреты политиков: А.А. Мороз, Н.М. Витренко и В.И. Горбулин // Новая политика (Киев). - 1998. - №4. - С.24-28. В результате выхода этой статьи мы получили информацию, свидетельствующую о **достоверности** этих портретов.

нем круге» этих политиков были представлены также представители и других типов: иначе управление страной (Россией или Украиной, например) будет: 1) всегда следовать «в фарватере» чьих-то решений, сделанных «за нас», и 2) всегда запаздывать с решениями (сколько времени пройдет, пока такие политики «привыкнут» к новому!).

Эти политики долго перебирают «все возможные» варианты перед принятием решения, - но когда решение уже принято, то их достаточно тяжело переубедить в нецелесообразности такой деятельности. Негативным является то, что они, как правило, неспособны увидеть «всю картину сразу» - и оперируют лишь только некоторым количеством отдельных ее фрагментов (с которыми они познакомились на протяжении своей жизни).

Похоже, что все это может служить объяснением нашей текущей политики, постоянного запаздывания и торможения реформ во всех областях социальной жизни! Конечно, для однозначного вывода необходимо провести детальное исследование, - но это направление заслуживает на внимание минимум в качестве «рабочей гипотезы», которая объясняет многое из нашей текущей политической жизни. А если учесть, что в Советское время в «аппарат» - в сферу государственного, партийного и гражданского управления - набирались преимущественно именно такие типы людей (потому что именно они наиболее прогнозируемы, именно они наилучшие исполнители, которые никогда не выйдут «за рамки», именно они стремятся быть «как все», именно в них сильно развит корпоративный дух и т.п.), и что весь этот «аппарат» остался на своих местах, - то эта рабочая гипотеза не является такой уж невероятной!

В. В. Жириновский, Г. А. Явлинский, А. А. Мороз и Н. М. Витренко являются амбициозными политиками - для них весьма большое значение имеет как сама карьера, так и собственное движение по ней (потому что они оперируют компонентами информации *Ст* и *Св*, и поэтому не только видят иерархическое строение социальных групп, но и себя самих, - то есть свое собственное место в этой иерархии). А вот для В. В. Путина и В. П. Горбулина характерно отсутствие карьеризма и сосредоточенность только на «выполнении дела».

*В. В. Путин*³⁵ (*В. П. Горбулин*³⁶)

Типы личности В. В. Путина и В. П. Горбулина *совпадают* - то есть они являются тождиками. Их типы 2АИА определены как <Об-Д/Ст-С>. Далее опишем деятельность этого типа личности в сфере политики. Внимание обращено *только* на типные черты, - черты специфически-индивидуальные игнорируются.

Свою деятельность В. В. Путин (В. П. Горбулин) направляет либо на сохранение существующей организации структуры власти, либо на пере-

³⁵ Президент России.

³⁶ Бывший секретарь Совета Национальной Безопасности и Обороны Украины.

вод ее в новое состояние - причем интерпретирует это в рамках процессов, которые необходимо осуществлять в той или иной единичной структуре или институте власти. Как и все описанные выше политики, В.В. Путин (В.П. Горбулин) неуютно чувствует себя в новых для него условиях (при изменении «правил игры»). В.В. Путин (В.П. Горбулин), в отличие от А.А. Мороза и В.В. Жириновского (Н.М. Витренко) – их описания приведены ниже, способен успешно разрабатывать новые логические цепочки и системы доказательств, великолепно представляя себе границы их применимости (собственно, именно в разработке таких цепочек и проявляется результат его деятельности). Говорит только о «конкретике» и сводит все к ней. Любит и умеет доводить дело «до конца», - и даже более того: для него характерны затруднения при необходимости перейти к другой деятельности (своего рода «застывание» на том объекте, которым он занимается сейчас). Всегда стремится определить «основное звено» (и всегда при этом испытывает затруднения). Способен сосредоточиться на выполнении лишь одного дела: необходимость выполнения многих дел сразу на высоком уровне внимания способна привести его в нерабочее состояние. Как и все рассмотренные ниже в этом параграфе политики (кроме В. Марченко!), В.В. Путин (В.П. Горбулин) – «стратег».

Крайне замкнут: личная жизнь закрыта «за семью печатями». Стремится держаться в «тени», - тем более, что не умеет «видеть» реакции собеседника (ориентируется лишь на то, какой она «должна» быть) и не знает, что он представляет собой в глазах других. Стремится сохранять бесстрастность, так как часто не уверен, уместны ли в этом конкретном случае проявления эмоций (и насколько они должны быть сильными). Не просит - доказывает необходимость того или иного действия. Чувствителен к просьбам других и стремится их выполнить («если просит - значит ему очень нужно»). Стремится держать данное слово - чем отличается от А.А. Мороза и В.В. Жириновского (Н.М. Витренко). Не производит деления на «свои» и «чужие».

Склока и эмоциональная напряженность - не помеха его плодотворной работе. Способен успешно сотрудничать с людьми, которые ему лично «не нравятся». В отличие от описанных выше политиков, для него «типна» другая организация работы со своим «штабом»: для него нужно, чтобы информация от «кураторов по направлениям» была собрана воедино «начальником штаба» - а он уже рассматривал лишь уже «Проект решения» (в отличие от него и А.А. Мороз, и В.В. Жириновский (Н.М. Витренко) – «сами себе и командиры, и начальники штаба»!). Стремится сам готовить соответствующие материалы.

Люди и информация, имеющие влияние на В.В. Путина (В.П. Горбулина), также как и люди и информация, на которых она сама имеет влияние, легко определяются с использованием нашей книги.

Нормативное общение - когда не возникает необходимости в обработке новой информации: такой режим коммуникации характерен для самого собственно проведения текущей политической деятельности, имею-

щей место, например, при общении с большими коллективами. В.В. Путин (В.П. Горбулину) представляется что все, чем он занимается, другим уже «давно известно», и поэтому ему остается лишь только «напомнить» это (сделав это логическими доказательствами, направленными на сохранение уже существующих структур, уже сделанного, либо - на создание новых структур). Однако большие социальные группы готовы воспринять от него его советы и рекомендации (которые он представляет в виде логических заключений и логических обоснований). В.В. Путин (В.П. Горбулин) людей воспринимает ровно, любимчиков не имеет, - точно так же ровно он воспринимается и людьми.

В.В. Жириновский³⁷ (Н.М. Витренко³⁸ и ее диадный³⁹ тип В.Р. Марченко⁴⁰)

В.В. Жириновский и Н.М. Витренко - тождики. Тип 2АИА для личности В.В. Жириновского (Н.М. Витренко) определен как <Св-С/Ст-Д>.

Свою деятельность В.В. Жириновский (Н.М. Витренко) направляет на изменение существующей организации структуры власти - причем интерпретирует это через сохранение соотношений между конкретными социальными структурами или институтами (уже существующими, - либо имевшими место). В.В. Жириновский (Н.М. Витренко), неуютно чувствует себя при изменении «правил игры» - и реагирует на них так же: либо попыткой свести дело «к хорошему доброму старому» (например, - к либерализму (социализму), классикам, и т.п.), либо ищет людей, которые ему в этом помогут разобраться (о В. Р. Марченко - позже!). Он не умеет самостоятельно разрабатывать логические цепочки и системы доказательств (Н.М. Витренко повезло: в этом вопросе она целиком может доверять В. Марченко - <Об-Д/Гр-С>, - см. ниже). В.В. Жириновский (Н.М. Витренко) все сводит к «конкретному». Не любит и не умеет доводить дело до конца (это его утомляет), но легко прерывает свою деятельность для того, чтобы заняться новой. Умеет удерживать в своем внимании много дел (вопросов, задач) сразу. Как и А.А. Мороз, сосредоточен на «планах на будущее» (для

³⁷ Бессменный лидер Либерально-Демократической партии России, бессменный член ГосДумы России.

³⁸ Лидер Прогрессивной Социалистической Партии Украины (ПСПУ), руководитель фракции. Участник в Президентских выборах в 1999 году.

³⁹ Диадный = дополняющий (в смысле 2АИА) тип. Подробнее см. в 1) Шиян А.А. О роли коммуникантов в обеспечении психологического комфорта: от стресса к суициду // Прикладная психология (Москва, Россия). - 2000. - № 4. - С.67-79, 2) Шиян А.А. О способах убеждения в политике: использование межличностных отношений // Политический маркетинг (Москва, Россия). - 2000. - № 8. - С.28-46, 3) Курносов Ю.В., Конотопов П.Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы. -М.:РУСАКИ,2004.-512с.

⁴⁰ Второе лицо в Прогрессивной Социалистической Партии Украины (ПСПУ). Недаром - ведь диадный тип для Лидера партии!

Н.М. Витренко: ее «сегодняшняя» деятельность регулируется В. Р. Марченко).

Не любит, когда обращают внимание, когда выделяют - его: но очень нравится, когда обращают внимание на его чувства. Как и А.А. Мороз, всегда правильно видит реакцию собеседника и знает, что думают о нем и как воспринимается сделанное им. Умеет «зажечь» людей, воодушевить их (см. ниже). Любит и умеет проявлять свои эмоции, - более того, в своей публичной деятельности он именно к эмоциям сводит весь свой анализ ситуации и свои предложения; при этом все ее эмоции касаются «общего дела» и не носят личностного характера («за Державу (народ, рабочих...) обидно!»). Умеет просить (не за себя - за других), но сам - требует от обращающихся к ней доказательств. Не делит людей на «своих» и «чужих» (для Н.М. Витренко это успешно делает В. Р. Марченко).

Как и в случае с А.А. Морозом, для В.В. Жириновского (Н.М. Витренко) «типно» работать с «командой», - причем лично сводить воедино все предложения от «кураторов по направлениям».

Люди и информация, имеющие влияние на В.В. Жириновского (В.И. Витренко), также как и люди и информация, на которых она сама имеет влияние, легко определяются с использованием нашей книги.

Нормативное общение - когда не возникает необходимости в обработке новой информации: такой режим коммуникации характерен для собственно проведения текущей политической деятельности, имеющей место, напр., при общении с большими массами народа (заседание Верховного Совета, посещение трудовых коллективов, митинг и т.п.). В.В. Жириновский (Н.М. Витренко) хорошо чувствует нужды и требования больших коллективов, он опирается на них как на заданность, не анализируя, он воспринимает их как совершенно беспомощных - и «только он видит, как эти коллективы спасти». И он возмущается, он проявляет весьма бурные эмоции по этому поводу. Самое интересное в том, что большие коллективы охотно следуют за ним, всегда готовы поддержать его лозунги и следовать его советам (а советы эти заключаются либо в сохранении, либо в изменении на другие как эмоций, так и отношений между социальными и властными структурами). В общении с людьми В.В. Жириновский (Н.М. Витренко) весьма неровен: у него имеются как любимчики, так и нелюбы (общение с которыми его «колет»). А вот сам В.В. Жириновский (Н.М. Витренко) воспринимается большой социальной группой весьма ровно: разброс мнений о нем весьма невелик (как о человеке, - безотносительно к его политическим взглядам).

Несколько слов о В. Р. Марченко - как о диадном типе 2АИА для Н.М. Витренко.

Как мы заметили, в «большой политике» крайне редко действуют диадные пары. Поэтому это описание может оказаться полезным для практикующих политиков, ибо демонстрирует оптимальный вариант построения своей деятельности.

Как показано в нашей книге, для каждого из типов личности существует всего один-единственный тип личности, с которым только и можно реализовать бесконфликтное совместное управление. Такой тип называется диадным, а пара, реализующая такое управление - диадной. Н.М. Витренко и В.Р. Марченко как раз образуют такую диадную пару! Диадный тип 2АИА для личности реализует как раз тот единственный режим управления (способ анализа и действия в Мире), который рассматриваемый тип «берет» как данность, без раздумий и анализа. Отсюда - и такое, характерное для диадной пары «распределение ролей», отсюда такой высокий уровень взаимопонимания при полном отсутствии зависти и прочих негативных проявлений. Отметим, что работа в составе диадной пары резко усиливает «уровень личной (информационной и психологической) защищенности» Н.М. Витренко, - в результате чего подверженность ее внешним влияниям резко уменьшается (хотя она, как и А.А. Мороз, не способна плодотворно работать в условиях склоки, анализ ситуации, проведенный В.Р. Марченко, быстро ее «успокаивает»). Необходимо отметить, что диадные отношения - симметричны, и поэтому В.Р. Марченко находит необходимую поддержку как раз в Н.М. Витренко (интересно наблюдать, как чрезвычайно амбициозная Н.М. Витренко с радостью и удовлетворением (!) передает слово В.Р. Марченко и не скрывает своей гордости за то, что он сейчас скажет).

Не следует думать, что к этому типу личности принадлежат лишь «плохие люди»: например, известный физик Пауль Эренфест также имел этот тип (хотя и Адаольф Гитлер – тоже).

Г. Явлинский⁴¹

Г. Явлинский имеет тип 2АИА <Ст-С Юв-Д>.

В отличие от В. Путина и В. Жириновского, он способен *сам* проанализировать и дать оценку общей картине и общему положению дел. Самостоятельно решает стратегические вопросы. Легко и достаточно быстро производит анализ ситуации и выбирает возможное решение. Часто этих решений у него несколько, - что создает впечатление о том, что он «разбрасывается».

Сам себя считает экспертом по многим вопросам. В отличие от В. Путина и В. Жириновского - не только по вопросам, связанным с полученным им образованием.

⁴¹ Лидер Российской партии «Яблоко». В статье Шиян А.А. О способах убеждения в политике: использование межличностных отношений // Политический маркетинг (Москва, Россия). - 2000. - № 8. - С.28-46, мной было указано, что благодаря его *авторитарному* стилю а также его «не-телегеничности» (что следовало из его типа 2АИА), его партия находится в крайне слабом состоянии. На выборах в ГосДуму в декабре 2003 года партия «Яблоко» не преодолела 4% барьер и покинула ГосДуму – в соответствии со сделанным мной прогнозом.

Легко начинает общение с людьми. В отличие от В. Путина и В. Жириновского, ему, как правило, не нужна предварительная информация о новом для него человеке.

В отличие от В. Путина и В. Жириновского, он – «человек вдохновения»: если его нет, работа будет стоять. Но если оно есть - работа выполняется «мгновенно».

Не любит работать «с бумагами». Лучше всего новую информацию воспринимает «с голоса». Способен одновременно вести разговор с несколькими людьми. Любит, чтобы информация «замыкалась» лично на него.

В отличие от В. Путина и В. Жириновского, объясняет «от общего» к «частному», причем львиную долю времени отводит именно «общему». Свои решения и выводы формулирует четко и конкретно. Любит сводить разговор к тому, чтобы высказать свое мнение по этому вопросу.

Как и В. Жириновский, любит быть «в центре внимания, в гуще событий». Хорошо разбирается в том, что думают о нем другие люди. Хорошо видит реакцию другого политика. Любит и умеет демонстрировать свои эмоции.

Способен вести сразу много дел, - однако очень не любит доводить их до конца. Часто проявляет излишнюю активность.

Как и В. Путин и В. Жириновский, требует со стороны Аппарата постоянной заботы о себе (например, способен забыть про еду и т.п.), и точно также стремится откладывать «на завтра (на потом)» решения по только что возникшим проблемам.

Г. Явлинский не способен плодотворно работать в условиях эмоционального дискомфорта («склока» на рабочем месте).

Нормативная коммуникация. Ему кажется, что он быстрее, чем другие реагирует на «текущие изменения» политической жизни страны, - однако общество так не считает. Вследствие этого - завышенная самооценка Г. Явлинского обществом (избирателями) не поддерживается. Это приводит к стрессированию Г. Явлинского. Разброс мнений о Г. Явлинском среди знающих его людей (например, в его Аппарате или коллег по Думе) весьма велик. При общении с коллегами (например, в Думе) имеет «любимчиков» и людей, общение с которыми его просто «колет».

Г. Явлинский является *авторитарным* политиком, стремящимся «во что бы то ни стало» занять местечко «повыше» в иерархии. Конечно, это вступает в противоречие с Демократическим направлением его политической деятельности! В частности, - неудивительно, что «Яблоко» вследствие такой политики своего лидера практически всегда оказывается в политической изоляции. Интересно, что само строение «Яблока» является авторитарным. Конечно, степень авторитаризма гораздо меньше, чем в ЛДПР у В. Жириновского.

Вследствие описанных выше типных особенностей Г. Явлинский является весьма слабым политиком. Причем его типные особенности нанесли немалый вред имиджу Российских Демократов вообще.

А.А. Мороз⁴²

Тип личности А.А. Мороза определен как <Св-Д/Ст-С>.

Свою деятельность он направляет либо на сохранение существующей организации структуры власти, либо на перевод ее в новое состояние - причем интерпретирует это как изменение соотношений между конкретными социальными структурами и институтами. А.А. Мороз неуютно чувствует себя при изменении «правил игры»: когда он сталкивается с неожиданными ситуациями, то он либо пытается свести их к старым, либо ищет людей, которые помогут ему оценить ситуацию и выработать новое решение. (Достаточно вспомнить постоянные апелляции его к депутату В. Носову, которого А.А. Мороз использовал в свою бытность спикером как «эксперта по регламенту».) А.А. Мороз не умеет самостоятельно разрабатывать новые логические цепочки («системы доказательств») и довольно плохо представляет себе границы их применимости (поэтому выработка программных документов - это, как правило, всегда «коллективный продукт»). Не умеет говорить на уровне идей, - всегда говорит только о «конкретике» и стремится все свести именно к ней. Он любит и умеет доводить начатое дело «до конца». Умеет сосредотачиваться на выполнении многих дел одновременно. А.А. Мороз умеет самостоятельно разрабатывать «стратегические» планы на будущее, - но для упорядочения «тактических», сиюминутных задач ему требуется сторонняя помощь.

Любит, когда обращают внимание - на него (но сам стремится «до времени» оставаться «в тени»). Всегда правильно «видит» («по лицу») реакцию собеседника и знает, что «на самом деле» думают о нем и как «на самом деле» воспринимаются окружающими его слова и действия. Любит и умеет проявлять свои эмоции и свое отношение к собеседнику. Сам попросить умеет, но от других - требует доказательств. Не делит людей на «своих» и «чужих» (стремится проявлять заботу обо всех - одинаково). Поскольку А.А. Мороз является отождествляющим типом 2АИА, то не удивительно, что он легко удержался от искуса получить «из рук» Президента Украины Л. Кучмы орден «Ярослава Мудрого» - в отличие от В. Черновола (все мысли которого сосредоточены «на себе любимом» - как и у всех представителей *его типа 2АИА!*).

Не в состоянии продуктивно работать в конфликтной ситуации (при «склоке на работе»). Для него типно работать со сравнительно небольшой «командой» («штабом»), члены которой «курируют» определенные направления: А.А. Мороз стремится лично сводить воедино все предложения от членов команды (поэтому и речи себе готовит, как правило, - сам, лишь опираясь на подготовленные другими материалы).

⁴² Бывший спикер Верховного Совета. Лидер Социалистической Партии Украины. Сегодня - глава комитета. Неоднократный участник Президентских избирательных кампаний.

С использованием полученных нами результатов (см. нашу книгу) легко назвать типы личности людей и способ представления информации, которые будут наиболее понятны для А.А. Мороза: именно эти люди и именно такая информация играет решающую роль на принятие ним тех или иных решений (также легко назвать типы личности, которые подвержены соответствующему влиянию уже со стороны А.А. Мороза). Точно так же легко назвать типы людей, к мнению которых А.А. Мороз прислушиваться не будет просто по той причине, что информацию они подают как раз в таком виде, который «неприемлем» для А.А. Мороза (технология коммуникации в таких условиях описана в нашей книге).

Нормативное общение - когда не возникает необходимости в обработке новой информации: такой режим коммуникации характерен для самого собственно проведения текущей политической деятельности, имеющей место, напр., при общении А.А. Мороза с большими массами народа (заседание Верховного Совета, посещение трудовых коллективов, митинг и т.п.). В таких условиях А.А. Мороз очень хорошо (и, главное, - адекватно!) представляет себе желания и нужды больших групп людей (более того: он воспринимает их «как самого себя», - и в его случае такое ощущение верно!). А такие большие группы людей, в свою очередь, всегда готовы использовать его советы и следовать его лозунгам (а он предлагает их в области этики (отношений как между людьми, так и между социальными структурами), гуманности и морали). В общении с людьми ровен: воспринимает большие группы людей как «единую массу», единый объект. Людями же воспринимает довольно неровно: в обществе имеется разброс мнений о нем (правда - не весьма значительный). Именно вследствие этих причин А.А. Мороз удержался на должности спикера несмотря на то, что более чем половина депутатов парламента периодически высказывала недовольство его деятельностью (но стоило А.А. Морозу начать говорить - и он остался на должности). Приведенное в этом абзаце - следствие апробированной математической модели для описания коммуникации при нормативном общении (когда не возникает необходимости в выработке нового режима управления и в коллективном освоении новой информации).

Инцидент с избиением Лидера «Просвиты», депутата Павла Мовчана в Парламенте Украины.

В.Р. Марченко крайне нетерпим к любым попыткам «покушения на своих». Противодействует он таким попыткам путем интерпретации своей реакции в терминах процессов, которые он может «запустить» в единичном объекте (например, - тех, которые он может «запустить» с отдельным человеком). Наиболее простой и приемлемый для него способ - прямое *физическое* воздействие на «опасный» объект (словесная перепалка - означает апелляцию «к обществу», - в это сильна Н.М. Витренко!), поэтому он «без лишних слов» стремится физически сделать «опасный» объект неспособным к дальнейшему функционированию (и, кроме того, т.к. он – «тактик»,

- то сделать это необходимо немедленно!). Вот П. Мовчан⁴³ и попал под такую типную для В.Р. Марченко реакцию! В данном месте имело место *неосознанное* (со стороны П. Мовчана!) *провоцирование конфликта*: каждый из депутатов должен знать, что именно является неприемлемым для того депутата, имя которого он называет!

Интересна также реакция Н.М. Витренко: она (в отличие от В.Р. Марченко) не уверена в том, что П. Мовчан ее оскорбил (как не уверена в сексуальных вопросах вообще). И если В.Р. Марченко занимался рукоприкладством под девизом: «Женщину оскорбили!», то Н.М. Витренко «ручкой приложилась» по «идеологическим» мотивам: «Бей бандеровцев!» (для П. Мовчана, однако, разницы в девизах нет: все равно попал в больницу...).

Важно следующее: если бы при высказывании П. Мовчана не было Н.М. Витренко, то В.Р. Марченко вполне мог бы сдержаться от рукоприкладства: он всегда сомневается, он не уверен, уместно ли в том или ином случае проявление сильных эмоций, - но как раз Н.М. Витренко и подсказывает ему (автоматически, вследствие самого факта своего реагирования, неосознанно: ведь *иначе* она реагировать просто не способна!) «В данном случае - эмоция как раз уместна» (как уже говорилось, она весьма бурно и отрицательно реагирует на любые «вторжения» - а особенно публичные обсуждения! - в ее сексуальную жизнь).

Резюме.

Информационное пространство и аппарат 2АИА позволяет составлять эффективные функциональные портреты для людей, знакомство с которыми является *весьма эпизодическим*. Прогностическая ценность полученных результатов является весьма высокой, а сами технологии осуществления прогноза управленческой деятельности этих людей позволяют существенно экономить время, затрачиваемое на исследование объектов – конкретных управленцев.

В рамках изложенных в книге технологий вполне осуществим переход от одного интервьюера деятельности конкретного человека к другому, что позволяет осуществлять прогноз его деятельности в самых разных условиях.

Использование известных всем личностей – прежде всего политиков – позволяет студентам и изучающим материал «отработать» элементы технологий перед их применением в сфере менеджмента.

⁴³ Лидер общественной организации «Просвита» им. Т. Шевченко. Член Верховного Совета с 1991 года и по настоящее время.

Вопросы.

- 1) С использованием каких источников могут быть составлены управленческие портреты политиков и других «известных людей»?
- 2) Составьте сами *управленческую характеристику* для типа 2АИА <Об-Д/Ст-С>. Сравните ее с описанной в настоящей главе.
- 3) Составьте *таблицу*, в которой укажите *сходства* и *различия* между стилями управления для В. Путина и В. Жириновского. Укажите *отличия*, которые произойдут в сфере государственного управления в России, если В. Жириновский станет ее Президентом.
- 4) Составьте *аналогичную таблицу* для В. Жириновского и Г. Явлинского. В какой степени их *типные* характеристики нашли выражение в их *политических взглядах*? Что в сфере управления «собственной командой» (партией) является для них общим, а что – различным?

Задания.

- 1) Определите типы 2АИА для нескольких *ведущих* политиков своей собственной страны (Президента, Премьер-министра, Лидеров партий, Спикера Парламента и т.п.). Составьте описания их *характеристик (функциональные профили)*. (Активно используйте разнообразные ток-шоу, пресс-конференции и дискуссии между политиками - в этих условиях они *вынуждены* говорить то, что думают, а не то, что *другие* (члены их команды) им подготовили заранее.)
- 2) Определите типы 2АИА для государственных чиновников (преподавателей, управленцев, и т.п.), с которыми вы вынуждены сотрудничать по делам своего бизнеса. (Широко используйте рассказы *других людей* - прежде всего ваших коллег - о них.)
- 3) Это задание - специально для стран СНГ, где коррупция стала *необходимым сопровождением бизнеса*. Зная тип 2АИА для государственных чиновников, с которыми вы *вынуждены* сотрудничать, определите, какого рода *взятка* будет им нравиться больше! (Если государственный чиновник *наблюдающий* тип 2АИА - не стоит тащить его «на сцену» (часто - в *буквальном* смысле слова! - например, на заседаниях, митингах и т.п.) - достаточно, если вы прикрепите к нему *специального* человека, который будет выполнять его желания (например - познакомиться с кем-то). Ну а если он *участвующий* - так не только вытащите его в президиум, но и дайте поговорить всласть с трибуны! Действуйте гибко - выбирая те возможности, которыми вы обладаете! А материал настоящей книги поможет вам в решении *даже таких* проблем!)

Глава 9. Советы для использования

В этой главе материал суммирован в виде кратких рекомендаций «афористического» вида. Это позволяет использовать их в качестве «метафорического описания» приведенных технологий. Советы приведены, как правило, в виде блоков «по дихотомиям».

Обобщающие - детализирующие типы

- 1) *Не требуйте от детализирующего типа обобщающих поступков!* Программируйте его при помощи *конкретных* объектов и заданий (лучше всего - указывая примеры, с которыми он знаком). Четко и конкретно говорите, чего от него ожидаете.
- 2) *Не требуйте от детализирующего типа, чтобы он с самого начала понимал (представлял), что творит!*
- 3) *Не требуйте от обобщающего типа детализирующих поступков - всегда!* Программируйте его при помощи *общих* идей, понятий и т.п. - конкретное воплощение *он додумает и сделает уже сам* (но хорошо бы вам все же в общих чертах охарактеризовать ожидаемое!).
- 4) *Требуйте от обобщающего типа, чтобы он с самого начала понимал (представлял), что творит!*
- 5) Если Вам нужны *исполнители* - четко распишите требования к их должностным обязанностям и их должностной деятельности. Лучший исполнитель - *детализирующий* тип.
- 6) *Не требуйте от детализирующего типа, чтобы он успешно действовал при изменении «правил игры» и принимал правильные (адекватные) решения в неожиданной обстановке.*
- 7) Четко укажите *детализирующему* типу пределы его полномочий и «вилку» («коридор»), внутри которого ему позволено принимать самостоятельные решения.
- 8) *Детализирующий* тип все новое стремится пропустить через разного рода «комиссии», «экспертизы» и т.п. - то есть «спихнуть на других», - просто потому, что таким образом он «привыкает» к новому, просто ему надо, чтобы «кто-то» (эксперт!) сформировал для него (ему!) нужную (новую) установку! Поэтому: а) *детализирующему* руководителю нужны обобщающие эксперты, б) если нужно «потянуть время» - отправь дело на «решение» - *детализирующему* типу (а уж он - потянет!). Естественно - надо учитывать уровень координаторства типа.
- 9) *Детализирующий* тип любит «конкретный» отчет о проделанной работе (но задание дает – «в общем виде», но учит – «общим вещам»!).

- 10) *Обобщающий* тип - любит «общий отчет» (но задания дает конкретные, но учит – «конкретике»).

Участвующие – наблюдающие типы

- 1) Новое лучше *начинает* внедрять *участвующий* тип. Но *завершить* внедрение нового способен только *наблюдающий*.
- 2) Если вы *участвующий* - назначьте соответствующего *наблюдающего* (объект-ориентированного или связи-ориентированного - в зависимости от функциональной необходимости), который бы контролировал, чтобы вы необходимые дела - *завершали*, доводили до конца.

Объект-ориентированные и связи-ориентированные типы

- 1) Не требуйте от *объект-ориентированного* типа проявлять творчество в *общении* с людьми!
- 2) Не требуйте от *объект-ориентированного* типа, чтобы он обращался с *просьбами* - требуйте доказательств!
- 3) Не требуйте от *связи-ориентированного* типа, чтобы он обращался с *доказательствами* - пусть попросит!
- 4) Не требуйте от *связи-ориентированного* типа, чтобы он проявлял творчество в *общении* с *единичными* объектами - пусть творит над группой!

Разделяющие и отождествляющие типы

- 1) Не требуйте от *разделяющего* типа, чтобы, чтобы он подготавливал «планы на перспективу»! И особенно - на далекую перспективу!
- 2) Не требуйте от *отождествляющего* типа, чтобы он готовил «планы на сегодня»!
- 3) Если вы *отождествляющий тип* - продумайте и разработайте стратегию «сближения» как с интересующими вас фирмами, так и с интересующими вас руководителями. Помните, что ваш «отождествляющий» партнер будет ожидать «движений» от вас (а вы сами – «по привычке», будете пассивно ожидать, чтобы нужная вам фирма - сама «обратила на вас внимание»!)! Но помните: *разделяющие типы* «не любят», когда их – «выбирают»!
- 4) Если вы *разделяющий* - назначьте какого-нибудь *отождествляющего* (например, - референта, секретаря и т.п.), чтобы он контролировал режим использования вами вашего собственного времени.
- 5) Если ваша сотрудница (сотрудник) *разделяющий* тип - будьте внимательны: она (он) некоторые ваши действия может расцени-

вать как «сексуальные притязания»! Поэтому - разработайте «регламент коммуникации» между вами и зафиксируйте его в контракте! Особенно это важно при работе в СП (в США «сексуальные притязания» - это «пунктик» и последний «писк моды»: не попадитесь!).

Отличие нормативной коммуникации

- 1) Старые друзья в новых условиях могут *совершенно переменить* свое к вам отношение (как и насколько - зависит от вашего и их типов)! *То же относится и к вам самим!*

Различие в восприятии общества вами и восприятием обществом вас

- 1) *Ваше представление* о том, «чего хочет» (ожидает) от вас общество и своевременно ли вы (по общественному мнению) действуете - *неадекватно и ошибочно* (даже если Вы - <Св-С|Ст-Д> или <Ст-Д|Об-С>)!
- 2) Если *вам кажется*, что «это уже сделано другими», «это уже всем известно» - *это может быть ошибкой* (особенно, если ваш тип соответствует таким: <Св-Д|Гр-С>, <Гр-Д|Св-С>, <Об-Д|Гр-С> или <Гр-Д|Об-С>)!
- 3) Если *Вам кажется*, что «ай да Я», «Я самый первый», «Я умнее всех» и т.п. - *это вполне может быть ошибкой* (особенно если вы - <Ст-С|Об-Д>, <Ст-С|Св-Д>, <Св-С|Гр-Д> или <Об-С|Ст-Д>)!
- 4) Если *вам кажется*, что «общество следует за мной и моими идеями», что вы «управляете народом» - не исключено, что вы просто высказываете то, что *и без вас* всем уже ясно, что созрело и без вашей помощи (особенно - если вы <Св-С|Ст-Д>, <Св-Д|Ст-С> или <Ст-Д|Об-С>)!

Асимметричные интертипные отношения (самопрограммирование)

- 1) При общении с человеком (особенно - с новым вашим знакомым), тип которого стоит перед вашим в кольце самопрограммирования, будьте внимательны, чтобы не начать решать *его* задачи - в ущерб своим!
- 2) Если тип ваших заместителей лежит *перед* вашим в кольцах самопрограммирования (передатчик и/или заказчик), то управлять фирмой будут они, *а вы - выполнять задаваемые ими задания.*
- 3) Если *ваш* тип лежит *перед* типами ваших заместителей в кольцах самопрограммирования (приемник и/или исполнитель), то а) вы

не будете получать от них критического анализа ваших заданий и б) вы не будете довольны сделанным ими (ибо вы имели в виду - совершенно другое!).

Симметричные отношения

- 1) Если *вам кто-то особенно* (вызывающе!) *не нравится/нравится* - присмотритесь: может быть, это просто таково соотношение ваших типов 2АИА (а не - следствие его «плохих»/«хороших» человеческих качеств)!
- 2) Если *вам кто-то особенно неприятен/приятен*, - это не значит, что он к вам испытывает аналогичные чувства!
- 3) Если *вас «не понимают»* - может быть, *надо просто сменить стиль изложения* на форму, доступную для типа ваших оппонентов, но не менять саму доносимую до сведения информацию?
- 4) Если кто-то постоянно *«наступает вам на мозоль»*, - то, может быть, это просто такой *тип 2АИА* для данного человека? (Если же нет - значит вы подвергаетесь *сознательной* атаке!).
- 5) Не работай постоянно с *зеркальным типом 2АИА* сам-на-сам: *во-первых*, при совместной работе каждый будет разрушать именно то, что только что сделано другим, и, *во-вторых*, вы с ним «замкнетесь» сами на себя и перестанете реагировать на окружающий мир. *Зеркальному* типу 2АИА - можно только «передать» информацию (дело, задание) - и тут же надо «отойти в сторону» (и упаси Боже проверять его: вам не понравится - и вы сами начнете его исправлять!): нельзя допускать, чтобы в таких группах «замыкалось кольцо информации»! Пара типов, связанная зеркальными отношениями, должна работать лишь только в «последовательном режиме» передачи информации!
- 6) Лучший эксперт по *прогнозу* поведения того или иного человека - его *тождик*. Лучше всего *объяснит* поведение того или иного человека - его *диадный тип 2АИА*.
- 7) Не всякий диадный тебе тип - *твой* диадный тип 2АИА (могут не совпасть с вашим, например, уровень координаторства, которыми он управляет, и т.п.).

Общие вопросы информационной и социально-технологической безопасности

- 1) Зачем он действует *нетипно*? Какие цели он преследует? (*Внимание: опасность!*).
- 2) Имею ли я *людей* (желательно - специалистов), с которыми я мог бы проверить и обсудить блок нормативных для меня компонент информации?

- 3) Знаю ли я *мой* иерархический уровень в системах управления (мой собственный уровень координаторства)?
- 4) Знаю ли я объекты (людей, структуры) а) высшего, чем я, б) моего и в) низшего, чем мой, *уровней иерархии* в структуре управления?
- 5) *Работаю* ли я в *иерархической* структуре управления? И - на своем ли месте?
- 6) *Умею* ли я *правильно поставить задачу* по обеспечению информационно-психологической безопасности моей собственной, моей семьи и фирмы?
- 7) Знаю ли я *специалистов*, которые могут помочь мне решить задачу по обеспечению информационно-психологической безопасности моей личной, моей семьи и близких, моей фирмы?
- 8) Нужен ли мне *сотрудник моей фирмы* по информационно - психологической безопасности? Знаю ли я, где его можно обучить?
- 9) Является ли структура моей фирмы *оптимальной* с точки зрения информационно-психологической безопасности? Знаю ли я *типные* возможности и характеристики своих сотрудников (хотя бы - основных)?
- 10) Является ли моя фирма и сотрудники моей фирмы *оптимально* структурированными «под меня», - чтобы я максимально полно сумел реализовать свои жизненные цели? (Кстати, а есть ли они у меня?!).
- 11) Знаю ли я, когда наступают условия, при которых необходимо уже приступить к *изменению иерархической структуры* моей фирмы? Знаю ли я, к кому обратиться за консультациями?

Мой тип

- 1) Знаю ли я, как надо поступать, чтобы мне *понравиться*?
- 2) Знаю ли я *свое* «место наименьшего психологического сопротивления»?
- 3) Имею ли я (подготовил ли я) *способы защиты* «места наименьшего психологического сопротивления» для моего типа личности?
- 4) *Знаю ли я*, какие компоненты информации (которыми я пользуюсь, не задумываясь об их справедливости) имеют *для меня* нормативный характер (а особенно - суггестивный: соответствующий программной функции моего диадного типа 2АИА)?

Резюме.

Приведены краткие, в *афористическом* стиле сформулированные советы и рекомендации по управлению персоналом с использованием концепции *информационного пространства* и 2АИА.

Вопросы.

- 1) Перечислите рекомендации, сформированные по каждой из дихотомических альтернатив.
- 2) Перечислите рекомендации, имеющие место при *асимметричных* отношениях между типами 2АИА.
- 3) Перечислите рекомендации, которые касаются информационной безопасности менеджера.

Задания.

- 1) Выберите из этого параграфа те советы, которые подходят *именно для вашего собственного типа 2АИА и именно для вашей ситуации*. (Обязательно укажите, какой совет годится для кого именно из ваших коммуникантов в вашем бизнесе. А теперь - сделайте наоборот: сгруппируйте советы, которые годятся для одного и того человека. Вот вы и получили *свой личный справочник по общению с коллегами!*)

Глава 10. Природные ограничения на карьеру управленца и пути их преодоления. Преодолимые и непреодолимые ограничения

Тип 2АИА для конкретного менеджера определяет те технологии деятельности, которые данный человек может использовать. Это обстоятельство накладывает ряд ограничений на эффективность деятельности менеджера.

10.1. Обусловленные типом 2АИА ограничения для менеджера

Вопрос о присущем менеджеру стиле управления является, пожалуй, самым главным в его карьере. Конечно, прежде всего необходимо определиться в том, что же, собственно следует понимать под самим термином «стиль менеджмента».

- Как следует из материала первой части этой книги, термин «стиль менеджмента» мы вполне можем *отождествить* с термином **«тип 2АИА, которым обладает данный человек»**.

Рассмотрим, в каких условиях у менеджера проявляется тип 2АИА, то есть в контексте *какого рода деятельности* он осуществляет такое управление, которое может быть интерпретировано как 2АИА.

Как видно из определения терминов «деятельность», «управление» и «управленческая деятельность», человек может рассматриваться как 2АИА только в тех условиях, когда он *осуществляет изменения во внешней среде*.

Но этого мало! Мы знаем, что человек может осуществлять деятельность также и «по принуждению», либо по той причине, что он «получил такие указания». Следовательно, для того, чтобы рассматривать человека как 2АИА, нам необходимо, чтобы его деятельность «происходила от него самого», - то есть, чтобы он действовал так, «как он сам считает нужным». Другими словами – человек *должен сделать выбор*, и притом сделать его не «ссылаясь на авторитеты» или же «приказ свыше» (по сути – это не более чем *уклонение* от выбора!), а *сознательный* выбор.

Коротко говоря, *человек проявляет типное поведение в тех случаях, когда он действует, «как он сам того хочет»*.

Ну а как обстоят дела в *остальных* случаях?

А их мы, по сути, уже и описали: человек может «действовать по наученному», он может действовать «ссылаясь на авторитеты», или же «по указанию» вышестоящего начальника. По сути – в этом смысле человек выступает *действительно* не более чем **«машина для выполнения приказов»**: это является *чисто механической* деятельностью для менеджера.

Питер Друкер – человек, который в 1960-х ввел в употребление в среде менеджеров термин «*работник умственного труда*», подчеркивает, что такой работник – а именно он и является *истинным* менеджером – должен делать (выделено Питером Друкером⁴⁴):

*«Ответственность за производительность целиком возлагается на самого работника. Работники умственного труда должны сами собой **управлять** (они, так сказать, сами себе менеджеры). Им необходима **независимость**.»*

«Непрерывная инновационная деятельность должна стать неотъемлемой частью умственной работы и включаться в производственное задание работника умственного труда; он должен отвечать за введение нововведений.»

Как видим, классик современного менеджмента также настаивает на том, что наиболее полно возможности менеджера проявляются как раз в его способности *решать новые задачи*. Ведь любая инновационная деятельность – это деятельность в условиях, когда *отсутствуют* ранее разработанные четкие рекомендации и правила. Это как раз те условия, в которых менеджер оказывается *впервые*, и в которых он должен принять *самостоятельное* решение.

По сути, здесь другими словами пересказана изложенная нами ранее мысль.

Следует подчеркнуть, что именно такую, «инновационную» деятельность все современные специалисты в области менеджмента считают *наиболее ценной*.

Таким образом, можно сделать вывод:

- Деятельность человека «как типа 2АИА» в современном менеджменте и является тем критерием, который положен в основу оценки *качества его работы*.

Сформулируем систему выводов, которая имеет *практическую* направленность и относится к осуществлению практической деятельности менеджера:

- Тип 2АИА, который имеет данный менеджер, не изменяется на протяжении его жизни.
- Тип 2АИА являет собой *ядро* технологий управленческой деятельности индивида в том смысле, что все технологии управления, которые данный индивид *способен самостоятельно разработать и/или осуществить* принадлежат к одному и тому же классу технологий управления (и который как раз и описывается в виде 2АИА).

⁴⁴ Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке.-М:Вильямс,2001.-272с. Цитировано по с. 190-191.

- Индивид способен осуществлять *любые* технологии управления, в том числе и те, которые не могут быть классифицированы с помощью 2АИА. Однако такое осуществление носит *механический* характер в том смысле, что, когда технологии управления не совпадают с «его» классом технологий деятельности 2АИА, индивид *не способен самостоятельно*: 1) выявить границы применимости этих технологий, 2) определить, достигнута ли цель управления (да и деятельности вообще), 3) изменить или модернизировать «выученные» им технологии управления (в том числе – с целью их адаптации к изменяющимся внешним условиям). Кратко это можно сформулировать таким образом: если технологии деятельности индивида не принадлежат к классу «его» типа 2АИА, то он применяет их *контекстно-независимо*, то есть вне зависимости от интерьера, для которого они «предназначены» (и самостоятельно осуществить их «адаптацию к интерьеру» он не способен).

Собственно, в *сжатом* виде это и есть то главное, что менеджер должен знать о своих личных, о присущих ему как личности способах осуществления деятельности вообще и управленческой деятельности в частности.

Теперь рассмотрим сделанные выше выводы с точки зрения *карьеры* менеджера.

Прежде всего, зададимся вопросом о том, а существуют ли вообще ограничения на карьеру менеджера, связанные с его типом 2АИА.

Начнем с самого главного: с *постановки целей*. Как мы видели, пространство целей для данного человека совпадает с той компонентой информации, которая является *программирующей* для него. То есть той, которая расположена «на входе» в 2АИА. (Человек, который ставит цель, должен обладать способностью «распознать» ее – то есть *воспринять* информацию о ней (о ее *достижении*) с помощью своей программной компоненты информации.)

Таким образом, цели, которые человек ставит (напомним - *самостоятельно и лично!*) перед собой – они могут быть выражены исключительно только в терминах и понятиях, относящейся к программной функции его типа 2АИА.

- Однако можно ли в *произвольном* интерьере поставить цели по *заданной* компоненте информации?

Ответ на этот вопрос, конечно же, *отрицательный*: далеко не все интерьеры *допускают* их описание в рамках произвольно взятой компоненты информации. А уж, тем более, еще меньшее их количество допускает *изменение* этой заданной компоненты информации в результате деятельности индивида или коллективной деятельности совокупности индивидов.

Как следствие – такие «неинтересные» для индивида интерьеры будут им игнорироваться. Но если ему все же придется, в силу внешних для

него причин, осуществлять в них свою деятельность, индивид не будет видеть в этом интерьере целей, ради которых ему «стоило бы работать».

(Другими словами, *мотивировать* индивида для работы в данном интерьере придется специальными способами – «вне-рабочими». Например, повышением зарплаты, социального статуса и т.п. Но все равно, индивид будет ощущать, что «жизнь его проходит напрасно».)

Таким образом, индивид (менеджер) стремится развивать свою карьеру таким образом, чтобы его деятельность происходила в таких интерьерах, которые допускают *максимальную* изменчивость по его *программной* компоненту информации. Если же это не удастся – ему необходима специальным образом разработанная *система компенсаций*, которая позволяет ему достичь такого интерьера, где постановка «типных» целей становится возможной. Происходит своего рода «размен»: «ты мне предоставляешь ресурсы для того, чтобы я создал *себе сам* интересующий меня интерьер, а я – за это – работаю в том интерьере, который тебя интересует». Конечно, об *эффективности* такой работы говорить уже не приходится: имеет место «тупое исполнение».

- Собственно, выше изложен подход к построению *эффективных технологий создания системы мотивации* для менеджера.

Следующий этап деятельности менеджера - *осуществление анализа*.

Существует много разных методик осуществления информационно-аналитической работы⁴⁵. Однако все они базируются на типе 2АИА для человека в том смысле, что *наиболее эффективно* ее осуществление возможно только при использовании тех технологий информационно-аналитической работы, которые *соответствуют типу 2АИА* для данного индивида. Использование «несоответствующих» технологий приводит к *снижению* качества аналитических материалов.

В общем, ситуация на этом этапе оказывается подобной той, которая описана выше...

Перейдем к этапу *осуществления деятельности* индивидом.

Ситуация снова повторяется: *наиболее эффективно* использовать деятельность индивида можно только тогда, когда она соответствует «его» типу 2АИА...

Наконец, остановимся еще на одной особенности управленческого процесса: на *анализе проделанного и на выяснении вопроса о достижении поставленной цели*.

Если цель была сформулирована в терминах и понятиях, которые не соответствуют «его» типу 2АИА, индивид просто не в состоянии *само-*

⁴⁵ Великолепное изложение дано в книге Курносов Ю.В., Конотопов П.Ю. Аналитика: методология, технологические и организационные аспекты. - М.: РУСАКИ, 2004 г. - 512с.

стоятельно ответить на вопрос о достижении цели: он «не видит» как раз тех переменных, как раз тех характеристик и параметров, которые *свидетельствуют* о том, достигнуто ли выполнение цели...

10.2. Пути преодоления природных ограничений

Жизнь есть жизнь...И на ее протяжении часто приходится иметь дело с ситуациями, когда *все же необходимо* использовать конкретного индивида – будь то управленец, менеджер или «простой работник» - для выполнения той работы, которая *не соответствует* его типу 2АИА. Интерьеры, в которых такое случается – весьма разнообразны. В условиях Украины, России, стран СНГ или развивающихся стран – такое положение встречается достаточно часто. Встречается оно, однако, также и в развитых странах (недаром около половины менеджеров в США вынуждены *постоянно* пользоваться услугами психологов).

Вот всего несколько типичных интерьеров.

- Сохранение конфиденциальности требует, чтобы определенные *функциональные обязанности* выполнял «именно этот» человек, - например, который пользуется доверием.
- Исполнение *инновационного* проекта требует привлечения специалиста-разработчика к выполнению функций технолога и менеджера.
- Чрезвычайно высоко мотивированный менеджер, долго работающий в данной компании, используется *временно* взамен отсутствующего вице-президента (декрет, тяжелое заболевание, длительная командировка и т.п.).

Примеры можно множить. – однако необходимость такого режима работы уже становится ясной. В *малых* фирмах такое положение встречается, конечно, гораздо чаще, чем в крупных...

Какой же выход имеется в этой ситуации?

Путь только один: **обучение**.

Сразу возникает вопрос: «**Обучение чему?** Каким образом его *организовать?*». Ответу на первый вопрос мы и посвятим настоящий параграф, - ответ на второй вопрос дан в другой книге.

Итак, чему же нужно учить менеджера?

Прежде всего, конечно, тем технологиям управления, которые *соответствуют* его типу 2АИА. Такое обучение является для него *понятным* и даже зачастую *приятным* времяпрепровождением: он *все понимает*, хорошо структурирует материал. По сути, ему нужны скорее «направления решений», нежели подробные описания последовательностей действий.

Но вот возник вопрос об обучении тем технологиям, которые *не соответствуют* его типу 2АИА.

Оптимальным способом обучения будет следующий.

Во-первых, *материал* для обучения должен готовить преподаватель с таким типом 2АИА, для которого *нужные* для обучения технологии менеджмента являются «родными» (то есть которые соответствуют его собственному типу 2АИА). Специально следует обратить внимание на то, чтобы были *весьма подробно* описаны все **важные** для заказчика обучения интерьеры и контексты деятельности, в которых применимы те или иные технологии. Крайне желательно, чтобы были составлены также четкие *инструкции с объективными критериями и параметрами*, по которым можно «выявить» тот интерьер, который будет иметь место в конкретном случае.

Это очень серьезная работа, и, насколько нам известно, пока что ее никто не делал. Это требует специфических навыков от составителя материала для обучения: прежде всего, конечно, хорошего его знакомства с концепциями информационного пространства и 2АИА.

Во-вторых, необходимо выбрать *преподавателя* для нашего менеджера. Конечно, *наилучший* преподаватель – это *тождественный* обучаемому тип 2АИА для преподавателя. Однако такое бывает не всегда, - по-сему необходимо выбирать преподавателя, который, как минимум, обладает *тем же самым* полюсом по дихотомии «обобщающий – детализирующий», как и обучаемый. Как видно *не всегда* разработчик и преподаватель будут одним и тем же лицом!

В-третьих, необходим этап *передачи* обучающего материала от разработчика к преподавателю: это необходимо, так как преподаватель сам может принадлежать к тем типам 2АИА, которые данные технологии управления воспринимают *в качестве нормативных* (то есть в виде «как сказали (показали), так и делай»). Отметим, что этот этап в современной педагогике практически не используется (по крайней мере, в странах СНГ). Другими словами, необходим этап «обучения преподавателя», во время которого преподаватель сам уяснит материал на достаточном для его применения уровне.

В-четвертых, процесс обучения менеджера преподавателем может иметь разные цели, которые приводят к выбору преподавателей, имеющих *нужные для этих целей типы 2АИА*. Например, как мы уже писали выше, *наилучший* учитель – это тип *тождественный*. Однако, если в процесс обучения необходимо *одновременно* достичь высокого уровня мотивации для обучаемого, то можно использовать передатчика или суггестирующего передатчика (понимая, конечно, что при этом достигается *кратковременная* мотивация). В качестве *объясняющего* – особенно когда дело касается выявления интерьеров – хорошо подойдет выбор в качестве преподавателя *диадного* типа, или же *диадного по программированию* типа. Выбор возможных вариантов здесь велик – практически вся таблица из 16 интертипных отношений!

Окончательно суммируем: каждый менеджер должен *раздельно* проходить обучение по двум направлениям 1) обучение технологиям «родно-

го» для себя типа 2АИА, и 2) обучение *нормативным* технологиям управления.

Качество овладения последним зависит уже, по сути, не от индивида, а от *всей системы его обучения*.

Следует хорошо отдавать себе отчет, что «хорошо наученный» *нормативным технологиям управления* менеджер все же будет *гораздо слабее*, чем тот менеджер, для которого эти технологии являются «родными».

10.3. Координаторы

«Потолок» карьерного роста менеджера полностью определяется уровнем, на котором он является координатором.

«Обучиться» выполнять функции координатора – понимая это слово в смысле теории 2АИА – *невозможно*.

Более того: координаторы часто подразделяются по своей ориентации на *класс контекстов управления* – то есть по целям тех иерархических систем управления (пирамид управления), которыми они могут управлять.

Более подробно о координаторах мы поговорим в других книгах (см., впрочем, веб-сайт <http://soctech.narod.ru>).

Резюме.

Тип 2АИА для менеджера задает те технологии управления, которые являются его «сильной стороной». Это значит, что *только эти* технологии менеджер использует *сознательно*, анализируя ситуацию и вырабатывая *свое собственное* решение. Другими словами, только в рамках этих технологий менеджер способен *проявить творчество*: «предпринимательский подход» к менеджменту конкретно для него выражается только таким образом.

Все остальные технологии могут быть усвоены менеджером, однако 1) необходимо специальным образом синтезировать *образовательную среду*, учитывающую тип 2АИА для конкретного менеджера (и даже нацеленную специально на него), и 2) технологии, которые не соответствуют «родному» для менеджера типу 2АИА, он применяет *нетворчески*, заученно, и, часто, *неадекватно* ситуации (интерьеру, контексту деятельности).

Вопросы.

- 1) В каких условиях «проявляется» тип 2АИА для деятельности человека?
- 2) Может ли быть ситуация, когда деятельность человека может быть отнесена «к технологиям иного типа 2АИА»? Если «да», то при каких условиях? Ответ аргументируйте.

- 3) Может ли тип 2АИА у конкретного человека *изменяться* на протяжении его жизни? Приведите аргументы.
- 4) Перечислите ограничения, накладываемые типом 2АИА на карьерные возможности у менеджера. Можно воспользоваться *примером*, выбрав какой-нибудь *определенный тип 2АИА* и расписав для него ограничения. В чем выражаются эти ограничения?
- 5) Выберите произвольный тип 2АИА. Опишите характерную именно для него систему постановки личных целей. Прodelайте *то же самое* для другого типа 2АИА. Результаты сравните между собой.
- 6) Выберите определенный тип 2АИА. Опишите, каким способом он производит анализ: на какие компоненты информации он обращает внимание, в виде каких компонент информации он предлагает осуществлять деятельность. Прodelайте *то же самое* для другого типа 2АИА. Результаты сравните между собой.
- 7) Что должно составлять материал для изучения у конкретного менеджера? Как должен быть построен учебный процесс?

Задания.

- 1) Опишите *нормативные* технологии управления, которые задаются вашим собственным типом 2АИА. Разработайте *для себя* технологию обучения, которая *ориентирована* на вас – по обучению вас лично тем технологиям менеджмента, которые являются для вас *нормативными*. В качестве примера – распишите какую-нибудь учебную дисциплину.
- 2) Выберите 10-20 учебников и монографий по менеджменту. Определите следующее: 1) какие книги являются *для вас* более информативными, 2) какой материал, излагаемый в книгах, соответствует вашему типу 2АИА, 3) какой материал в книгах является *нормативным* для вашего типа, 4) какие из книг наиболее эффективны *для вас* в качестве учебников по *нормативным* для вас технологиям менеджмента.
- 3) Возьмите 10-20 учебников и монографий по менеджменту. Выпишите *все* те функциональные обязанности, которые они «возлагают на менеджера». Какие из них *соответствуют* вашему типу 2АИА?
- 4) Выберите определенный интерьер (например, сферу деятельности фирмы) и составьте описание собственной карьеры, которая *соответствует* вашему типу 2АИА. Теперь прodelайте то же самое – но для другого интерьера (другой сферы деятельности фирмы, другой должности, других функциональных обязанностей на фирме и т.п.). Сравните полученные результаты и сделайте выводы.

Раздел 2.2.

Описание эффективности управленческой деятельности нескольких людей

В настоящей части будет рассмотрен класс технологий по управлению *коллективной* деятельностью людей. Вначале будут рассмотрены вопросы *объективного* описания эффективности совместного управления, а потом будут рассмотрены особенности *мотивации* сотрудников к совместной деятельности. В заключение раздела будут описаны примеры применения разработанных технологий к управлению совокупностями людей в разных управленческих интерьерах.

Глава 11. Общий подход к решению стандартных задач в управлении персоналом

В этой главе представлено описание математического аппарата, необходимого для формализации описания совместного управления несколькими людьми. Данная глава снабжает менеджера весьма сжатыми технологиями для разработки управленческих действий.

11.1. Алгебраическое описание отношений между типами 2АИА

В главе 3 был построен теоретический аппарат для описания деятельности человека, включая его управленческую деятельность. Как показано в этой главе, для того, чтобы *фиксировать* тип 2АИА для конкретного человека необходимо провести последовательное соотнесение результатов его деятельности последовательно с 4-мя полюсами соответствующих дихотомий:

- Обобщающий – детализирующий.
- Участвующий – наблюдающий.
- Связи-ориентированный – объект-ориентированный.
- Отождествляющий – разделяющий.

Применение этих дихотомий (производимое в *произвольном* порядке) позволяет «выйти» на любой из 16-ти типов 2АИА для каждого конкретного случая (то есть, для каждого конкретного человека).

Нетрудно видеть, что каждый из 16-ти типов 2АИА может быть записан в виде вектора, составленного из 4-х компонент. Этот вектор имеет вид $\{a, b, c, d\}$, где первые две компоненты описывают программную функцию данного типа 2АИА, а последние две - его творческую функцию.

Первая компонента этого вектора задает полюс по дихотомии «обобщающий – детализирующий» программной функции, а *вторая* - конкретный класс информации, к которому она относится.

Третья компонента вектора описывает конкретный класс информации, к которому принадлежит творческая функция, а *четвертая* задает то, описывает творческая компонента информации состояние или процесс.

Заметим, что вследствие такого определения вторая и третья компоненты вектора типа 2АИА отличаются по дихотомии «обобщающий – детализирующий», поэтому при изменении *этого полюса* в записи типа 2АИА вторая и третья компоненты в записи вектора типа должны поменяться местами.

Как следует из приведенного выше определения для записи типа 2АИА, каждая компонента вектора типа может принимать два значения - 0 или 1 . Выбор фиксации конкретных соответствий значений переменных - полюсов соответствующих дихотомий - для дальнейшего несущественен: по сути, это означает *произвольность* выбора «типа 2АИА, от которого начинается отсчет». Таким образом, тип 2АИА как вектор может быть записан как $\{a,b,c,d\}$, где $a,b,c,d=0,1$. Обозначим множество всех 16-ти векторов типов 2АИА через $\{T_{ij}\}$.

Введем теперь класс операторов, которые определены на множестве векторов типов 2АИА $\{T_{ij}\}$ и которые переводят один тип 2АИА в *определенный* другой тип 2АИА. Легко видеть, что этот класс операторов может быть представлен как покомпонентное сложение вектора типа с *неким определенным* 4-компонентным вектором, каждый из которых является представлением соответствующего оператора. Сложение должно производиться по *mod 2* (таким образом, компоненты всех векторов образуют в алгебраическом смысле *поле* из двух элементов 0 и 1 - см.⁴⁶).

Пример. Распишем «табличку сложения» для наших компонент: $0+0=0$, $1+0=0+1=1$, $1+1=0$. таким образом, вследствие *последнего* соотношения введенная нами операция сложения *отличается* от Булевой алгебры.

Базис этого представления операторов образуют 4-ре вектора, которые можно записать как

$$\begin{aligned} e_1 &= \{1, 0, 0, 0\}, \\ e_2 &= \{0, 1, 0, 0\}, \\ e_3 &= \{0, 0, 1, 0\}, \\ e_4 &= \{0, 0, 0, 1\}. \end{aligned}$$

Легко видеть, что существует только 16 различных операторов, переводящих один тип в другой: исключая описанные выше 4 базисные векторы и нулевой вектор $e_0 = \{0, 0, 0, 0\}$ (тождественное преобразование) это такие векторы:

⁴⁶ Ван дер Варден Б.Л. Алгебра. - М.:Наука, 1976. - 648с.

$$\begin{aligned}
e_5 &= e_1 + e_2, \\
e_6 &= e_1 + e_3, \\
e_7 &= e_1 + e_4, \\
e_8 &= e_2 + e_3, \\
e_9 &= e_2 + e_4, \\
e_{10} &= e_3 + e_4, \\
e_{11} &= e_1 + e_2 + e_3, \\
e_{12} &= e_1 + e_2 + e_4, \\
e_{13} &= e_1 + e_3 + e_4, \\
e_{14} &= e_2 + e_3 + e_4, \\
e_{15} &= e_1 + e_2 + e_3 + e_4
\end{aligned}$$

Подчеркнем, что после действия оператора e_1 изменяется полюс дихотомии «обобщающий – детализирующий» в записи типа 2АИА, и поэтому мы должны поменять местами обобщающие и детализирующие классы информации в записи типа (то есть – поменять местами второе и третье число в записи вектора типа). По этой причине для операторов $e_5 - e_{15}$ операцию «перевода типа в тип» - то есть «закон суммирования» для компонент информации - определим так.

1. Оператор e_1 действует *первым* (изменяя при этом полюс дихотомии «обобщающий – детализирующий» в записи типа 2АИА – «0» на «1» или наоборот, соответственно), вследствие чего *вторые и третьи компоненты вектора типа меняются местами*.
2. А уже после этого имеет место действие других базисных операторов (то есть происходит суммирование с другими компонентами вектора типа e_i при $i > 1$).

Вследствие этого условия совокупность операторов $e_0 - e_{15}$ будет рассматриваться как совокупность упорядоченных операторов в смысле В.П. Маслова⁴⁷.

Таким образом, получена система операторов $\{e_i\}$, которые действуют на векторы из множества $\{T_{ij}\}$.

Структуру этого множества операторов $\{e_i\}$ задает следующий блок теорем:

ТЕОРЕМА 1. Совокупность операторов $\{e_{ij}\}$ образует некоммутативную группу – так как, например, $e_7 \bullet e_{13} \neq e_{13} \bullet e_7$.

ТЕОРЕМА 2. Группа $\{e_i\}$ имеет 11 циклических подгрупп порядка 2.

ТЕОРЕМА 3. Группа $\{e_i\}$ распадается на 3 вида комплексов, элементы которых обладают следующими свойствами: $e_0 \bullet e_0 = e_0$ (1 комплекс), $e_i \bullet e_i = e_i^2 = e_0$ (11 наборов комплексов - циклических подгрупп порядка 2, - такие операторы будем называть «симметричными»), и $e_i^4 = e_0$ (4 набора

⁴⁷ Маслов В.П. Операторные методы. - М.:Наука,1973. - 544с.

комплексов - циклических подгрупп порядка 4, - такие операторы будем называть «асимметричными»).

ТЕОРЕМА 4. Группа $\{e_i\}$ является векторным пространством, размерность которого равна 4.

Следствие. Если описаны действия любых 4 линейно независимых операторов из $\{e_{ij}\}$, то действие остальных 11 операторов может быть выражено в терминах действия этих операторов (действие *тождественного* оператора e_0 - тривиально).

Асимметричные операторы из набора $\{e_{ij}\}$ структурируют множество типов 2АИА $\{T_{ij}\}$ следующим образом:

ТЕОРЕМА 5. Множество типов 2АИА $\{T_{ij}\}$ каждым из асимметричных операторов разбивается на 4 равномогущих непересекающихся подмножества (4 *орбиты*, содержащие соответственно по 4 разных типа 2АИА).

Следствие. Множество $\{T_{ij}\}$ есть сумма 4 множеств, каждое из которых образовано оператором, обладающим свойством $e_i^4=e_0$.

Определение. Оператор e_i из $\{e_{ij}\}$, переводящий один тип 2АИА в другой, будем называть *отношением* между данными типами 2АИА.

Таким образом, на множестве типов 2АИА $\{T_{ij}\}$ всего имеется 16 отношений: 1 - *тождественное отношение*, 11 - *симметричных отношений* (когда последовательное применение операторов перехода от типа к типу не выводит за пределы этой пары типов), и 4 *асимметричных отношений* (когда последовательным применением данного отношения 4 разных типа 2АИА замыкаются в кольцо).

Асимметричное отношение e_{13} является выделенным, так как именно оно обеспечивает наиболее высокую степень самопрограммирования между парой типов 2АИА. Действительно: только при таком соотношении между этими типами 2АИА творческая функция первого типа 2АИА совпадает с программной функцией второго типа 2АИА. Иными словами, активность первого типа 2АИА вторым типом 2АИА воспринимается как вполне равнозначная замена всему окружающему миру (ведь этот, второй тип 2АИА, «видит» лишь только одну компоненту информации - причем как раз ту, которая является творческой для первого типа 2АИА).

Нетрудно видеть, что введенные выше «отношения» действительно соответствуют отношениям между типами, введенными в главе 4. При описании отношений между типами 2АИА в главе 4 мы оперировали «соотношением между компонентами информации» на программном и творческом блоке записи типа. Легко проверить непосредственной постановкой, что каждое из введенных выше 16-ти отношений соответствует определенному отношению между типами из главы 4.

Совокупность операторов $\{e_{ij}\}$ можно представить также в виде графов - отрезков, соединяющих две точки (два 2АИА разных типов). Тогда легко видеть, что асимметричные отношения представимы в виде *ориентированных* графов.

Наконец, как следует из определения операторов $\{e_i\}$, если любой *асимметричный* оператор e_i применить дважды, то получим симметричный оператор: $e_i^2 = e_8$. Имеют место также следующие соотношения: $e_{12} \bullet e_{13} = e_{13} \bullet e_{12} = e_5 \bullet e_6 = e_6 \bullet e_5 = e_0$. Наличие «перекрестных» соотношений $e_{14} \bullet e_5 = e_{13}$ и $e_{14} \bullet e_6 = e_{12}$ и подобных им позволяет выделить отношение e_{14} среди всех симметричных отношений. При этом соотношение $e_{14} \bullet e_5 = e_{13}$ вследствие ориентированности графа e_{13} приводит к тому, что граф e_5 также оказывается ориентированным (так как граф e_{14} - неориентированный).

Таким образом, получаем Теорему:

ТЕОРЕМА 6. Система графов $\{e_i\}$ структурирована следующим образом: e_0 - кольцо (точка), e_1 - e_4 , e_7 - e_{11} , e_{14} , e_{15} - *неориентированные* графы (симметричные отношения, причем граф e_{14} является выделенным в плане состыкования между собой орбит, образованных действием асимметричных операторов⁴⁸), e_5 , e_6 , e_{12} , и e_{13} - *ориентированные* графы (причем информация распространяется только по графам e_{13} и e_5 , а графы e_{12} и e_6 *ориентированы противоположно* направлению распространения информации, - и поэтому могут рассматриваться как «информационные пробки»). Граф e_1 является выделенным, т.к. его применение приводит к радикальной перестройке вектора представления типа.

11.2. Слова из $\{e_i\}$ как цепочки выработки решений (цепочки распространения информации)

Введенный выше математический формализм позволяет решать два класса задач.

- Задачи об организации оптимального управления заданным типом 2АИА с помощью некоторой совокупности типов 2АИА из конкретного заданного множества объектов, каждый из которых является 2АИА (включая и тождественные типы 2АИА).
- Задачи об организации выработки оптимального нового режима (способа или стиля управления, алгоритма) для управления данным объектом или уровнем заданной иерархической системы.

Первый класс задач можно переформулировать, специально для целей его использования в управлении персоналом, в следующем виде:

- Имеется менеджер, обладающий *заданным* типам 2АИА, а также коллектив, каждый член которого имеет определенный тип 2АИА. Необходимо из членов коллектива организовать такую цепочку, по которой будет передаваться информация, чтобы выделенный нами менеджер *получил задание* в том виде, который для него лично максимально удобен.

⁴⁸ Нетрудно видеть, что он задает *диадные* отношения между двумя типами 2АИА!

Решается эта задача следующим образом. Вначале необходимо выделить ту компоненту информации, которая является *программной* для нашего выделенного типа. Затем рассматриваются такие типы 2АИА для членов коллектива, *творческая* функция которых *совпадает* с программной нашего менеджера. Если их нет – то выбираются те типы 2АИА у членов коллектива, у которых «похожие» творческие функции: то есть те, у которых «нормальные» отношения с данным менеджером.

В общем случае, для этого класса задач математический алгоритм их решения может быть оформлен в виде, типичном для задач *динамического программирования*, с которым каждый менеджер знакомился в курсах «Математическое программирование» и «Исследование операций». Конечно, этот алгоритм должен быть *модифицирован* в том плане, что, если не удастся в коллективе *выявить* типы 2АИА, у которых имеется «нужная» творческая функция, то *вместо них* выбираются те типы 2АИА, у которых «нормальные» отношения с «предыдущим типом». Конечно, такой класс задач решается по алгоритму «обратного хода» («с конца»): начиная алгоритм от выделенного нами типа 2АИА для нашего менеджера. Целевой функцией здесь может служить, например, требование иметь «цепочку *минимальной* длины». При этом могут возникать ситуации, когда *необходимо*, чтобы цепочка «прошла» через некоторую совокупность *выделенных* типов 2АИА – например, через специалистов, которые должны осуществить определенные менеджерские операции, что также решается методами динамического программирования.

Второй класс задач можно переформулировать в таком виде:

- В коллективе менеджеров с заданными типами 2АИА создать оптимальное количество цепочек для обмена информацией с целью выработки максимального количества разнообразных режимов управления.

Как будет доказано ниже, *оптимальным* – и, одновременно, наиболее эффективным при минимуме «задействованных типов 2АИА (то есть менеджеров) – будет *социаон*. Однако, как показывает практика, «собрать» его не всегда удастся: это зависит от множества причин, часть из которых может не контролироваться.

Эта задача опять решается методами динамического программирования, однако здесь также необходимы определенные его модификации. Ряд таких требований к алгоритму описан ниже.

Определение. Произвольную последовательность операторов из $\{e_i\}$ будем называть *словом* (последовательность применения операторов – справа налево).

Каждое такое *слово* задает цепочку выработки нового способа (стиля, метода, режима, алгоритма) для управления заданным объектом и/или процессом на данном иерархическом уровне. Иначе говоря, каждое *слово* задает некую цепочку распространения новой информации.

Нетрудно видеть, что условия для оптимизации введенных выше задач будут разными.

Так, условие для оптимизации *первой задачи* - по целенаправленному управлению деятельностью заданного 2АИА с помощью некоторого множества других 2АИА выглядит так:

- Найти на множестве всех заданных 2АИА слово минимальной длины, с минимальным количеством операторов, изменяющих полюс дихотомии «обобщающий – детализирующий» и с минимальным количеством асимметричных операторов, которое заканчивается на заданном 2АИА (часто при этом «начальный» 2АИА - тот, который «задает программу» - задается также). Оптимальным является случай, когда асимметричный оператор e_{13} (или e_5) стоит в конце слова (то есть - перед заданным 2АИА). Наличие в слове операторов e_{12} и e_6 означает наличие «информационной пробки», после которой информация дальше по слову не распространяется.

А условие для оптимизации *второй задачи* - по выработке оптимального нового режима управления на данном множестве 2АИА выглядит так:

- Найти на множестве всех заданных 2АИА слово максимальной длины, с минимальным количеством операторов, изменяющих полюс дихотомии «обобщающий – детализирующий» и с максимальным количеством асимметричных операторов e_{13} и/или e_5 (часто при этом «начальный» 2АИА задается: именно через него, как правило, вводится новая информация в рассматриваемое множество 2АИА). Оптимальным является случай, когда такое слово формирует замкнутый путь на рассматриваемом множестве 2АИА (при выполнении такого условия тот 2АИА, через который введена новая информация, осуществляет также «апробацию» выработанного нового режима управления, - то есть определяет, достигнуты ли цели управления и какова степень эффективности такого управления).

Замечание. Нетрудно видеть, что «общаться» между собой «на равных» могут только типы, обладающие одним и тем же полюсом дихотомии «обобщающий – детализирующий». Действительно, *обобщающий* тип реализует управление «от общего к частному», тогда как *детализирующий* тип 2АИА - наоборот, «от частного к общему» (см. *Теорему 6*).

Весьма важным является то обстоятельство, что одно и то же слово может объединять в некоторый путь *разные* совокупности 2АИА (особенно наглядно это видно при представлении операторов в виде графов).

Определение. Слова на множестве рассматриваемых типов 2АИА будем называть *эквивалентными в смысле передачи информации*, если они опираются своими началом и концом на фиксированные типы 2АИА (которые могут быть как разными, так и совпадающими, - в последнем случае получим *цикл (кольцо)* из 2АИА).

Можно сказать, что слова - это топологически инвариантные конструкции на множестве $\{T_{ij}\}$.

Таким образом, общий алгоритм решения задач по управлению данным уровнем ИСС произвольной природы с помощью некоего множества 2АИА выглядит следующим образом.

1. *На первом этапе* определяются все типы 2АИА, которые содержатся в рассматриваемом множестве 2АИА (то есть определяются типы всех (точнее – *нужных!*) менеджеров в данном коллективе).
2. *На втором этапе* определяются все типы операторов, которые связывают пары разных типов 2АИА, содержащихся в рассматриваемом множестве 2АИА.
3. Наконец, *на третьем этапе* выбираются слова, которые оптимальны для решения поставленной цели управления (то есть *фиксируются* как типы 2АИА (конкретные люди!), так и *отношения* между ними: это можно сделать, например, разработав специальный ***регламент осуществления операций по управлению***.

Отметим, что цели управления в общем случае могут быть отличны от тех, которые перечислены выше: они будут определяться конкретным наполнением задачи на управление. Таким образом, вместо того, чтобы исследовать цепочки передачи информации (цепочки выработки нового режима управления) между конкретными типами 2АИА, теперь можно исследовать слова, которые являются инвариантными и не зависят уже от выбора конкретных типов.

11.3. Несколько вспомогательных конструкций

Рассмотрим некоторые конструкции, которые возникают на множестве *всех* 16-ти типов 2АИА $\{T_i\}$ при условии максимально полной выработки нового режима управления. Иначе говоря, необходимо найти конструкцию, в которой задействованы все 16 типов 2АИА и все 16 типов отношений между ними, и которая максимально приспособлена для выработки новых режимов управления.

Согласно алгоритму оптимизации для *второй* задачи - о выработке нового режима управления - такая конструкция должна содержать максимально большое количество замкнутых путей из асимметричных операторов.

Построим такую конструкцию

Данный тип 2АИА (тот, который «ставит задачу» перед всеми остальными типами 2АИА) формирует кольцо *индивидуального* самопрограммирования при помощи последовательного действия *выделенного* оператора e_{13} .

Действие этого же оператора разбивает множество $\{T_i\}$ еще на 3 кольца самопрограммирования. Только одно из таких колец индивидуального самопрограммирования может быть состыковано с данным типом 2АИА с тем, чтобы образовать единое целое - кольцо *сдвоенного* (будем использовать для него название – «*диадного*») самопрограммирования. Такое кольцо дуального самопрограммирования получится, если к данному

типу 2АИА присоединить при помощи оператора e_{14} соответствующий тип 2АИА вместе с содержащим его кольцом индивидуального самопрограммирования. При этом каждая пара типов, находящаяся в звеньях такого «сдвоенного» кольца - кольца диадного самопрограммирования - оказывается связанная оператором e_{14} .

Таким образом, все множество $\{T_i\}$ разбивается на два кольца диадного самопрограммирования, одно из которых содержит данный тип 2АИА, а другое нет.

Два кольца индивидуального самопрограммирования, которые составляют *другое* (оставшееся) кольцо диадного самопрограммирования, можно присоединить к данному типу 2АИА лишь только еще 4 разными способами: при помощи 4 разных операторов, не изменяющих у выделенного нами типа 2АИА полюс дихотомии «обобщающий – детализирующий». При этом присоединение происходит с теми типами 2АИА, у которых либо программная, либо творческая функции совпадают с соответствующими функциями данного типа 2АИА или типа, полученного из данного при помощи оператора e_{14} (такой тип называется «*диадным*»).

При любых других способах присоединения колец индивидуального самопрограммирования к данному типу 2АИА оптимальной передачи информации достигнуто не будет (так как информация будет искажаться при состыковании - коммуникации данного типа 2АИА с другими типами 2АИА *в одном и том же звене*).

Таким образом, получаем теорему:

ТЕОРЕМА 7. Конструкция на множестве типов 2АИА $\{T_i\}$, которая оптимально способна преобразовать новую информацию, в топологическом смысле эквивалентна букету из 6 окружностей.

Следствие. Описанная в *Теореме 14* конструкция диффеоморфна двумерной сфере с 7 вклеенными пленками Мебиуса (математические детали см., например, в⁴⁹).

Определение. Введенную в *Теореме 7* конструкцию будем называть *соционом* - такое определение совпадает с *определением*, данным в главах 4 и 5.

Нетрудно видеть, что в *соционе* для любого из типов 2АИА присутствуют *все возможные* на множестве $\{T_i\}$ операторы (отношения между типами). Таким образом, социон является объектом, содержащим *наиболее длинное слово*, в котором все типы 2АИА из $\{T_i\}$ присутствуют лишь один раз (наиболее длинный путь без повторов). В соционе реализован случай, когда отдельные типы 2АИА осуществляют коммуникацию с наибольшим количеством других типов 2АИА.

Итак, социон является как раз тем объектом, который должен быть образован для того, чтобы выработать всю совокупность возможных ре-

⁴⁹ Рохлин В.А., Фукс Д.Б. Начальный курс топологии. Геометрические главы. М.: Наука, 1977. 488с.

жимов (способов, алгоритмов, методов) для реализации управления данным уровнем в произвольной иерархической системе.

Нетрудно видеть, что справедлива следующая теорема.

ТЕОРЕМА 8. «Информационная вместимость» заданной совокупности людей задается топологическими свойствами фундаментальной группы из слов, которые могут быть составлены из типов 2АИА для людей из этой совокупности, и она не может быть больше, чем информационная вместимость социона.

Замечание. Полученные в этом разделе результаты могут быть получены также «геометрическим» способом, когда соответствующие операторы представимы графами - как это было сделано выше в главе 4.

11.4. Сети из $\{e_i\}$

Как следует из построения социона, следующим шагом является построение сети из графов - представлений операторов $\{e_i\}$. В этом случае придется оперировать объектами, являющимися *разветвлениями* графов - операторов: их можно представить как «точку (тип 2АИА)», в которую «входит» n графов - операторов и из которой выходит m графов - операторов (в общем случае $n \neq m$).

Здесь открываются широкие возможности для компьютерного моделирования и формирования объектов различного топологического строения и различной размерности - см., например⁵⁰. Интересно, что, как следует из *Теоремы 7*, оптимальное для функционирования социона разветвленный граф может быть описан в виде объекта, в котором имеется 1 «вход» - асимметричный оператор, 1 «выход» - асимметричный оператор, и 5 неориентированных графа - симметричных оператора (нетрудно видеть, что любой тип 2АИА может функционировать в составе социона лишь только тогда, когда на него опирается граф с 7 ± 2 разветвлениями) - см. также главы 4 и 5.

11.5. Приложения развитого математического формализма

По сути, в этом параграфе мы построили математический аппарат, который позволяет решить огромное количество задач в области управления социальными группами.

Приложения такого аппарата описаны в других главах настоящей книги.

Поскольку этот математический аппарат позволяет прогнозировать ситуацию в заданном интерьере, приведем всего один пример применения развитого математического аппарата к рассмотрению конкретной ситуации.

⁵⁰ Хармут Х. Применение методов теории информации в физике. -М.:Мир, 1989.-344с.

Одна из апробаций предложенного математического аппарата была произведена следующим образом. Уже несколько лет в одной из частных фирм г. Винница (Украина) для организации управления конкретным человеком - директором фирмы - применяется слово $e_{13} \bullet e_4$ - такое слово было предложено нами как оптимальное при анализе конкретного состава типов людей в данной фирме. Необходимость в таком управлении была вызвана тем обстоятельством, что типы нашего *заказчика* (человека, задающего управление) и директора фирмы связаны асимметричным отношением e_6 , то есть наш *заказчик* не имеет никакой возможности передать информацию своему директору (информация идет лишь только от директора к нашему *заказчику*). Интересно, что директор фирмы даже не подозревает, что он уже год «находится под управлением» (то есть управление происходит настолько «естественно», что он принимает его за ... свои собственные решения). Отметим, что морально - этические аспекты этой проблемы нами были специально оговорены с нашим «заказчиком».

Более детально этот случай будет описан в главе 13.

Резюме.

Между типами 2АИА *передается информация*. Такую передачу можно математически описать в виде *оператора*, «связывающего» два типа 2АИА: начальный тип (который передает) и конечный тип (которому передается). С математической точки зрения такой оператор можно трактовать как «оператор *перевода* одного типа 2АИА в другой тип 2АИА».

Учитывая, что каждый из типов 2АИА можно описать как *совокупность* из 4-х дихотомий, можно *в явном виде* построить систему операторов, которые «переводят один тип 2АИА в другой». Полный набор таких операторов составляет 16 разных видов – все они перечислены в этой главе. Структуру таких операторов можно задать с помощью блока теорем.

Нетрудно показать, что определенному оператору соответствует *определенное интертное отношение* – из тех, которые описаны в главе 4.

Упорядоченная последовательность таких операторов описывает «путь движения информации» между типами, или же «управленческую цепочку» в принятии решений.

Сформулированы два класса задач по управлению персоналом, которые могут быть решены с использованием развитого формализма. Показано, что эти задачи могут быть решены с использованием методов динамического программирования.

Кратко описаны результаты апробации развитого формализма.

Вопросы.

- 1) Какими дихотомиями задается конкретный тип 2АИА?
- 2) Какой смысл полюсов дихотомии «обобщающий – детализирующий»?

- 3) Что такое оператор? Как для нашего случая описать действие оператора?
- 4) Какой из операторов задает *тождественное* отношение?
- 5) Какой из операторов задает *диадное* отношение?
- 6) Что такое *граф*? Нарисуйте отношение e_{13} как граф.
- 7) Что такое *слово*? Приведите пример *слова*.
- 8) Опишите общий алгоритм решения задач по управлению персоналом с помощью операторов.
- 9) Опишите два класса задач по управлению персоналом, которые могут быть решены с использованием развитого в этой главе математического аппарата.

Задания.

- 1) Пусть тип $\langle \text{Ст-Д} | \text{Об-С} \rangle$ выбран в качестве «исходного» для того, чтобы представить типы 2АИА в виде множества $\{T_{ij}\}$. Другими словами, этот тип записывается в виде $\{0,0,0,0\}$. Каким дихотомии при этом присвоены значения «0»? Как в этом случае записать тип $\langle \text{Ст-С} | \text{Св-Д} \rangle$? В каком виде будут записаны типы $\langle \text{Об-С} | \text{Гр-Д} \rangle$, $\langle \text{Об-Д} | \text{Ст-С} \rangle$, $\langle \text{Об-Д} | \text{Гр-С} \rangle$?
- 2) Пусть тип $\langle \text{Об-Д} | \text{Гр-С} \rangle$ выбран в качестве «исходного» для того, чтобы представить типы 2АИА в виде множества $\{T_{ij}\}$. Другими словами, этот тип записывается в виде $\{0,0,0,0\}$. Каким дихотомии при этом присвоены значения «0»? Как в этом случае записать тип $\langle \text{Ст-С} | \text{Св-Д} \rangle$? В каком виде будут записаны типы $\langle \text{Об-С} | \text{Гр-Д} \rangle$, $\langle \text{Об-Д} | \text{Ст-С} \rangle$, $\langle \text{Ст-Д} | \text{Об-С} \rangle$? Результаты сравните с предыдущей задачей.
- 3) Какие отношения записываются *каждым* из 16-ти операторов $\{e_{ij}\}$? (Для этого – возьмите определенный тип 2АИА в качестве «исходного»: например, из задания 1 или 2. Опишите действие каждого из операторов $\{e_{ij}\}$ на этот тип – и перейдите к его записи через компоненты информации. Затем воспользуйтесь описаниями отношений из главы 4.)
- 4) Нарисуйте операторы из набора $\{e_{ij}\}$ как *графы*. Выделите симметричные и асимметричные операторы.
- 5) Приведите пример решения задач на управление персоналом *первого* класса для совокупности из 10 разных типов 2АИА.
- 6) Приведите пример решения задач на управление персоналом *второго* класса для совокупности из 12 разных типов 2АИА.

Глава 12. Построение мотивационного пространства для управленца на основе 2АИА

Система мотивации сотрудников является одним из важнейших составляющих практической деятельности менеджера. Мы не будем рассматривать общие вопросы – ниже в этой главе будет описано несколько технологий по управлению мотивацией как коллективов, так и отдельных сотрудников.

12.1. Общий подход к управлению мотивацией персонала

Рассматривается задача при следующих ограничительных условиях:

- Производится **массовый** набор **нового** персонала.
- **Прямое** материальное стимулирование не рассматривается.
- **Сфера деятельности** новой фирмы неизвестна.

Система мотивирования будет обращена к следующим сферам жизни человека:

- Сфера деятельности на рабочем месте.
- Сфера коллективного сознательного.
- Сфера коллективного бессознательного.
- Сфера организации личной жизни индивида.

Сфера деятельности на рабочем месте.

Здесь нужно отразить следующие положения.

- Система, ориентированная на **детализирующий** тип 2АИА.

Должны быть сформированы четкие задания для персонала, соответствующие каждому рабочему месту. Если их пока что нет – необходимо донести до персонала, что *«мы (руководство фирмы) над ними работаем»*. Обязательно информировать персонал, что свои предложения и/или замечания они смогут сдать такому-то менеджеру (указание фамилии, комнаты, времени приема): в течении ближайшего времени (срок, как правило, *не более 2-х месяцев*) они будут обработаны руководством (желательно указание фамилий и должностей) и учтены при составлении функциональных обязанностей, соответствующих конкретным рабочим местам. ***Детализирующий тип 2АИА ищет нормативности работы и защищенности – ему и нужно сообщить, что его «поместят в рамки норматива».***

- Система, ориентированная на **обобщающий** тип 2АИА.

Обратить его внимание, что деятельность персонала подчинена единому производственному процессу (по выпуску товара и/или оказанию услуг). Поэтому его работа будет предоставлять ему значительные возможности по повышению эффективности ее выполнения и/или по ее оптимизации. Вследствие этого у него возникнут замечания и пожелания, которые он может, если пожелает, сдать такому-то менеджеру (указание фамилии,

комнаты, времени приема – однако *другому, чем для детализирующих типов!*): они обязательно будут учитываться при составлении его личных функциональных обязанностей на рабочем месте. *Обобщающий тип 2АИА ищет простора для принятия решений* – ему и нужно сообщить, что этот простор – коридор для проявления его инициативы – ему обязательно будет предоставлен.

- Система, ориентированная на координаторов и на людей, стремящихся занять более высокое положение.

Эта система ориентирована на отбор тех, кто хочет *надолго* связать себя с фирмой (по сути, это идет формирование «золотого фонда» фирмы). До них нужно довести, что руководство фирмы очень интересуют их предложения по осуществлению оптимизации деятельности фирмы, вследствие чего руководство просит их направлять такому-то менеджеру (указание фамилии, комнаты, времени приема – однако *другому, чем для двух предыдущих случаев!*) их предложения на разные темы, связанные с повышением эффективности работы предприятия. Даже те, которые не относятся напрямую к их рабочему месту. Руководство сообщает, что оно будет поощрять такую деятельность этих людей разными способами.

Это позволит начать осуществление системы рационализаторства и изобретательства (часто используют термин «японская система качества») непосредственно сразу, выделяя при этом перспективных для фирмы людей: возможно, что и не координаторов, но тех, кто уже воспринимает фирму как «свою семью». Это, действительно, «золотой фонд» фирмы: те люди, которые искренне работают на нее, те, на кого можно положиться.

Осуществляя такие, ориентированные целевым образом на классы людей системы организации мотивации во вновь создающейся фирме мы **одновременно** получаем также и систему **стимулирования творчества** людей: они это любят!

Сфера коллективного сознательного.

Стимулирование коллектива как целого.

Лучшее подразделение по номинациям:

- а) наибольший вклад в прибыль,
- б) наиболее дружное,
- в) подавшее наибольшее количество *реализованных предложений*,
- г) имеющее наибольший коэффициент «принятые предложения / поданные предложения»,
- д) лучше всех выступившие на конкурсе самодеятельности, и т.п.

Цель: люди должны *почувствовать*, что они – единое целое. И важно, где: это чувство *переносится* на работу! К тому же, в процессе организации такой деятельности выявятся лидеры в коллективе – а их нужно знать, чтобы *через них* управлять коллективом. Более того: поскольку ли-

дерство – ситуативно, возникает возможность выявить *спектр лидеров*, что позволяет производить более эффективную «настройку» коллектива.

Стимулирование *коллективного творчества*.

Провести конкурс среди **рабочих** на лучший проект для организации работы для своего рабочего места (для **менеджеров** – своего подразделения, соответственно). Это *приобщит* людей к более высокому уровню управления, заставит «поставить себя на место руководителя» – в результате, научит их *ставить достижимые цели* для своей работы. Одновременно – это способ выявления а) координаторов и б) перспективных управленцев.

Организация *обсуждения* определенного периода деятельности отдела (коллектива) в рамках коллектива (как самостоятельно, так и с привлечением *вышестоящего* начальства). Периодичность – от 1 недели в начале становления фирмы и до 1 раза в 2-4 недели. Руководство можно приглашать либо «на начало», либо «на окончание» такого мероприятия. *Без* руководства – здесь обговариваются дела более открыто, часто дело будет доходить до спора: посему нужно *учить* людей правильной организации таких мероприятий (вот и еще одна тема для «*тренинга-как-поощрения*» - смотри далее – для некоторых сотрудников). Людям нужно давать возможность «поговорить о работе» – а если при этом еще и «чаек (лучше – кофеек!) организовать» (по деньгам – дешево, но зато как *наглядно и понятно*: проявляется забота фирмы о людях!). Роль руководства – сделать на 2-5 минут (не более!) доклад о деятельности *более высокой структуры*, а также – выслушать *коллективные предложения* (желательно – *прошлого* собрания: чтобы было время в коллективе для отработки текста и сути!).

Выработка *целей коллектива*: об этом будет позже на примере страховой организации. Каждое подразделение должно иметь четко выраженную цель: к ее вербализации (словесному оформлению) можно привлекать самих сотрудников.

Сфера коллективного бессознательного.

Цель фирмы должна *пронизывать* все декларируемые цели и задачи каждого подразделения. Вследствие этого цель фирмы должна быть *детализируема* для каждого из уровней управления (пример смотри ниже - *страховая компания*).

Человеку важна *принадлежность* к чему-то *долговременному, устойчивому, неизменному*. Посему декларируется, что «мы пришли надолго», что «нам нужны люди навсегда». Полезно говорить о своей приверженности *японской системе найма рабочей силы*: в наше неустойчивое время это важно.

Необходимо *постоянно* подчеркивать и декларировать *долговременные* цели фирмы. Зачастую «текучка заедает» – и говорится о «сиюминут-

ном». А людям – нужно *постоянно* увязывать сиюминутное и стратегическое.

Необходимо сформировать *миф о фирме*. То есть – агрегировать деятельность фирмы в *Картину Мира* каждого работника. Для этого – в декларируемых целях фирмы нужно «задевать» цели и задачи каждого человека. спектр решений может быть самым широким: от «мы пришли, чтобы решить проблемы наших сотрудников» и до «мы наш, мы новый мир начинаем строить», и даже «мы пришли изменить весь мир».

Полезно *метафорическое отождествление* подразделений с организмом: подразделение-«руки», и т.п. Это позволяет *наглядно* и *эмоционально* описать деятельность организации.

Сфера организации личной жизни индивида.

Здесь перспективна работа по следующим направлениям.

- Стимулирование посредством повышения квалификации сотрудника.

Предоставлять возможность для «лучших» людей – тех, которые вносят много *принимаемых* предложений – повысить свою квалификацию за счет фирмы.

Это могут быть, например:

- а) тренинги на темы, близкие к работе (прохождение тренингов – *обязательное* условие для *карьерного роста*) – это особо близко для детализирующего типа 2АИА,
- б) тренинги по *отвлеченным* от производства направлениям, но которые *повышают потенциал* сотрудника (например, «развитие творческого мышления», «развитие красноречия», и т.п.) – это особо хорошо для обобщающего типа 2АИА и/или для участвующего типа 2АИА,
- с) направление на курсы *повышения квалификации*, или даже на получение «второго/первого» высшего – независимо от типа 2АИА.

- Стимулирование посредством «доски почета».

Брелок, значок, доска на рабочем месте: «*Лучший сотрудник фирмы*» по градациям «рабочий», «линейный менеджер», «топ-менеджер», «зам-директора». Вероятно, это имеет смысл делать это *в начале* – по *месяцам*. Материальную премию (не обязательно деньги: отдых в санатории для семьи, + пару дней к отпуску, и т.п.) – оптимально выплачивать 1 раз в год или 1 раз в пол-года, в зависимости от результатов. «Итоговое» собрание целесообразно производить *в коллективах*, *совместив* его с объявлением результатов деятельности фирмы.

- Стимулирование «за особый личный вклад».

Например, «настенный вариант доски на рабочем месте» с благодарностью от руководства (можно такое сделать *много-уровневым* – благодарности от начальников разного уровня). Этот способ хорош тем, что позволяет *уже в течении 1 месяца* (или даже 1 недели!) произвести *первые*

поощрения: люди увидят реально сразу, что фирма *рассчитывает на них* (последнее – особенно важно для «тихонь» - наблюдателей)

- Выпуск собственного издания.

Периодичность – зависит от задач, которые ставятся перед ним. Даже для начала – имеет смысл как еженедельник (если есть хорошая группа людей, которые смогут осуществить «наполнение» этой газеты-бюллетеня!), так и ежемесячник. В данном случае нас интересует – «высветить» людей, которых необходимо отметить.

12.2. Технологии формирования корпоративной культуры

Рассмотрены лишь некоторые направления и элементы таких технологий.

- Церемония (обряд) делегирования полномочий.

Прохождение курсов овладения стандартами и формами организации управления в фирме (внутренние тренинги – кстати, еще одна форма поощрения для перспективных управленцев: они а) получают опыт преподавания, б) получают дополнительную оплату труда и в) новые контакты).

Тренинги, проводимые с учетом корпоративной культуры (например, обучение описанным к настоящей книге технологиям в нужных для фирмы пределах).

Наличие сертификата/знака (на стенку) /значка (на одежду) «за выслугу лет», «за лучший вклад в 200_ году» и т.п.

- Создание корпоративных стандартов ведения документации, проведения анализа и составления отчета (например, производя учет типов 2АИА для заказчика и исполнителя, а также их соответствия).
- Процедура (обряд) для а) совещаний (на разных уровнях – он должен быть разным), б) презентаций – отчетов, возможных решений, сценариев, и т.п. (разный для разных отделов, для разных уровней).
- Наличие «единых для всей фирмы элементов». Например:

Слоган «Что ты сделал для региона» или «Чем это поможет региону», неизменно обращенный к *каждому* решению.

Наличие *обратной связи* по типу «один шаг вверх», или даже «самому главному» (директору или владельцу), обставленному специальной процедурой и/или формами документации.

12.3. Система формирования культуры организации (организационной культуры, корпоративной культуры) на примере страховой фирмы

Прежде всего - примечание:

- Рассмотрен только процесс *наполнения* фирмы ресурсами. Процесс *инвестиционной деятельности* фирмы не рассмотрен.

- «ВНЕ» – «вниз» по иерархии (для подчиненных. Для тех, «кем управляет» данный уровень».
- «ВНУТРЬ» – «вверх по иерархии (для руководства, «внутри» фирмы). Это то, что должен получать сотрудник данного уровня *от руководства сверху!*
- Описание идет «снизу вверх» – то есть начинается с линейных страховых агентов и оканчивается руководством фирмы.

Уровень 0: страховые агенты.

ВНЕ: наш бизнес – защищать клиента, помочь ему сформировать резервы на будущее, а также выяснение вопроса «что мы еще можем сделать для клиента»? (Чего вообще хочет клиент – не обязательно в сфере страхования!)

ВНУТРЬ: Мы – самая важная часть нашей фирмы. Именно от нас зависит успех.

Уровень 1: руководители региональных центров.

ВНЕ: новые идеи идут снизу от клиентов – через наших страховых агентов. Они знают людей и поэтому именно они определяют успех нашего бизнеса. Каждый страховой агент имеет шанс, что его идеи принесут успех всей фирме: мы пристально следим, чтобы поддержать любое полезное начинание и отметить его инициатора.

ВНУТРЬ: мы – первое звено «обобщителей», которые сжимают информацию и выбирают новые идеи. Мы даем начало новой стратегии фирмы. Мы делаем вывод об эффективности работы фирмы.

Уровень 2: руководитель территории (высший для малых фирм).

ВНЕ: информация об успешности работы регионального отделения формирует наше общее будущее. Идеи из одного региона могут успешно использоваться в других регионах. Наша цель – изучить жителей региона.

ВНУТРЬ: мы в ответе за жизнь нашей территории. Она – организм, состоящий из регионов. Какие нужды стоят перед территорией? Чем живут люди? Чего они хотят? Прогноз развития – какой? Что люди *будут хотеть?* Что можно их *заставить захотеть?*

Уровень 3: высшее руководство (окончательное для фирмы).

ВНЕ: нам нужно выбрать самое главное, что волнует жителей. Мы можем – и мы должны! – помочь людям наладить их жизнь. Кроме нас – это просто некому сделать: мы обладаем тем уникальным опытом, знаниями и возможностями, которых нет у жругих: они делают бизнес на частностях (металлургия, и т.п.), а мы – мы знаем реальную жизнь, запросы и нужды людей.

ВНУТРЬ (вход *за рамки организации*): участие в формировании самоуправления территорией. Координация усилий разных корпораций. Ор-

ганизация взаимодействия с более высокими уровнями – то есть между фирмами.

12.4. Основанные на концепции 2АИА технологии мотивирования менеджеров

В настоящем тексте будет кратко описан подход к синтезу *технологий для управления мотивацией менеджеров* (как правило – линейных и среднего уровня) с использованием аппарата информационного пространства и 2АИА.

Знание основ теории информационного пространства и 2АИА у читателя этого текста предполагается.

Общие положения

Технология мотивирования менеджера должна содержать, в общем случае, 3 компонента:

- Типные особенности индивида, связанные со специфическим для него *типом*, способом и технологией усвоения и обработки новой информации, со специфическим для него способом принятия решения. В конечном счете – с *типом Картины Мира*, которая присуща «таким людям»: для успеха управления здесь вполне достаточно знать *стиль менеджмента* для данного человека (то есть – его тип 2АИА).
- Индивидуальные особенности данного человека, те, которые делают его «неповторимой индивидуальностью», индивидуумом. По сути – это «личностная траектория развития» типа 2АИА, описанного выше: поэтому для успеха управления необходимо знание *личностной истории* данного человека. Она уже включает не только биографические данные, - но также и описание, например, совокупности людей, оказавших на данного человека «решающее влияние».
- Наконец, требуются описания для *иерархии высших уровней* – социальных (и экономических) структур, в которые интегрирован данный индивид. Это и коллективы, в которых он учился и работал, и культурные традиции народов, из которых он «вышел» и среди которых он жил, и т.п. Как правило, здесь вполне достаточно подробной биографии человека.

В настоящем тексте рекомендации будут ограничены рамками только *первого* из перечисленных выше компонентов.

Описание подходов к построению технологий мотивирования

Главные выводы:

- ⇒ Создание условий, которые характерны для стиля менеджмента индивида (для полюсов «его» дихотомий его типа 2АИА) – им самим рассматривается как *поощрение*.
- ⇒ Создание условий, которые не характерны для стиля менеджмента индивида – для его типа 2АИА – им самим рассматриваются им как *наказания*.
- ⇒ Общий сценарий работы с персоналом: 1) разрабатываются функциональные обязанности для «рабочего места», 2) с течением времени эти функциональные обязанности «начинают подгоняться» под стиль менеджмента сотрудника. Конечно, для этого нужно достаточно много поработать: на уровне управления бизнесом – сформировать цель и стратегию, которые учитывают специфику «ключевых кадров» предприятия, на уровне управления менеджерами – разработать адекватную кадровому составу структуру организации и функциональные обязанности (по сути – систему информационных потоков), на уровне управления работниками и работой – «настройка» технологии производства (товаров и/или услуг) на каждого из работников. ***Построение всей пирамиды управления происходит ИДЕТ СВЕРХУ ВНИЗ – начиная от высшего уровня менеджмента.***

Приведем пример описания системы мотивации для двух дихотомий.

1. Дихотомия ОБОБЩАЮЩИЙ/ДЕТАЛИЗИРУЮЩИЙ Мотивирование обобщающего типа 2АИА.

Допускается широкий спектр *не-материальных* поощрений.

Преимущество отдается мотивациям, которые направлены на то, чтобы *создать желание у менеджера* для его *самостоятельной* деятельности. Поскольку наиболее эффективна деятельность обобщающего типа 2АИА в тех, случаях, когда он «хочет» работать, нужно и создавать условия для того, чтобы он «захотел». ***Мотивация (средства поощрения) должна осуществляться ПЕРЕД выполнением работы!***

Помощь в повышении квалификации воспринимается как *поощрение*.

Информирование о задачах более высокого уровня, решаемых на фирме – воспринимается как *поощрение*. Доступ к информации – как поощрение.

Желательна работа в режиме «выполнение проекта»: задается проект, и оценка результатов производится *после выполнения всей работы*.

Работа в условиях *самостоятельного принятия решений* (в заранее оговоренных пределах) – рассматривается как *поощрение*. Вообще, разрешение *самостоятельной* работы – это поощрение.

Социальные гарантии – например, оплата медицинского обслуживания, питание, оплата участия в тренингах, организация возможности «поработать дома» (компьютер, Интернет, принтер, покупка книг производст-

венного назначения (например, по менеджменту и маркетингу) и т.п.) – рассматриваются как поощрение.

Более чувствителен к *расширению полномочий*, нежели к продвижению по карьерной лестнице. Согласен скорее быть «серым кардиналом», нежели «кукольным президентом».

Любит и высоко ценит поощрение *свободным временем*. Посему – если ему давать задания с «заданным временем выполнения», то, если выполнит раньше – если он хочет, пусть бездельничает (для обобщающего типа 2АИА «бездельничание» – это один из способов снятия стресса!).

Любит работать в условиях *свободного распоряжения рабочим временем* («ненормированный рабочий день»). Рассматривает это – как поощрение.

Участие в обсуждении сложных вопросов с правом голоса – рассматривает как поощрение.

Доверие к принимаемым им решениям воспринимает как поощрение (поскольку зачастую не может представить непосредственно сразу *полную систему аргументации* выбранного решения). *Отчеты и обоснования* в силу этого – лучше писать *после* выполнения работы, «задним числом».

Любит и ценит, когда интересуются *его выводами и рекомендациями* – рассматривает это (возможность для этого) как поощрение.

Любит, когда *общее обсуждение рабочей деятельности* производится *редко* – но на нем освещаются *все вопросы*, в том числе не связанные с повесткой дня (а которые предложил он сам). Это – вариант *поощрения*: «прислушаться» к его словам, выслушать (не обязательно, чтобы принять то, о чем он говорит – вполне достаточно *выслушать!*).

Мотивирование детализирующего типа 2АИА.

- ***С точностью до наоборот*** – по сравнению с написанным выше.

Посему – пока что не описывается.

1. Дихотомия УЧАСТВУЮЩИЙ/НАБЛЮДАЮЩИЙ

Мотивирование участвующего типа 2АИА.

Возможность личного участия в *новом деле непосредственно сразу* – воспринимается им как поощрение.

Наличие возможности обратиться «по дружески» за советом к руководству и коллегам – воспринимается как поощрение. При этом – важно, чтобы не только за советом «по работе»!

Чувствителен к разным «шилдикам» и ярлычкам, которые *подтверждают его высокий уровень* – как работника, как индивида, как личности. Посему – как поощрение воспринимается посещение разных тренингов, где *выдают дипломы*.

Возможность развесить «шилдики» и ярлычки на своем рабочем месте – воспринимается как поощрение. Точно также – когда дело касается поощрений начальства.

Особое значение придается «шилдикам» и ярлычкам *внепроизводственного* характера: тем, которые характеризуют его «как лич-

ность». Например, «приказ на стенку» *за помощь другу в трудную для производства минуту* ценится гораздо больше, чем как *за высокие показатели*.

Хорошие личные отношения к нему со стороны руководства – воспринимаются как поощрение.

Увязывает «шилдики» и ярлычки со стоим *социальным статусом* (не путать с производственным! – хотя и этот статус важен, социальный все же на первом месте).

(В качестве поощрения может воспринять возможность «проявить себя» *вне работы* – например, в самодеятельности).

Разрешение помогать другим в повышении своего статуса (социального и рабочего) воспринимает как поощрение.

Создание условий, когда ему оказывается помощь на *завершающем* этапе работы – воспринимает как поощрение.

Создание условий, при которых он *сам* «вызывается на дело» – рассматриваются как поощрение.

Ценит, когда обращается внимание на его эмоции, чувства, настроение, - особенно со стороны руководства.

Мотивирование наблюдающего типа 2АИА.

- **С точностью до наоборот** – по сравнению с написанным выше. Посему – пока что не описывается.

Это – главные дихотомии, которые влияют на мотивацию.

Таким образом, окончательно имеем 4 разные технологии нематериальной мотивации, которые должны быть использованы «по назначению».

12.5. Управление системой обучения как ключевой фактор для обеспечения качества жизни

Описание проведено на *тезисном* уровне, когда содержание тезисов опирается на тексты достаточно большого объема, и, в свою очередь, их развитие также выливается в тексты большого объема. Для более глубокого понимания материала этого параграфа желательно ознакомиться с книгами Шиян А.А. Теоретико-ігровий аналіз раціональної поведінки людини та прийняття рішень в управлінні соціально-економічними системами. Монографія. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. – 404 с. и Шиян А.А. Руководство по Социальным Технологиям (книга выставлена на веб-сайте <http://soctech.narod.ru> .

1. Термин «качество жизни» относится к таким, которые характеризуют *индивида* – отдельного человека, *каждого* из данного общества. Как правило, коллективная составляющая – например, качество жизни применительно к социальным системам – в содержании этого термина отсутствует.

2. Качество жизни можно определить как *степень удовлетворенности индивида в результатах деятельности по достижению своей цели*.

3. Деятельность – это осуществление индивидом (или их совокупностью) *изменений* в рассматриваемой системе. Для описания как самой деятельности, так и ее результатов, у индивида должна быть *модель* внешней среды – то есть «индивидуальная Картина Мира», или же «Модель Мира», выраженная в тех же терминах, в которых он выражает результаты своей деятельности.

4. Цель описывается в терминах *более высокого уровня иерархии*, чем тот, который индивид использует для деятельности по ее достижению. Это значит, что Модель Мира для индивида должна быть построена *иерархическим* образом.

5. Отсюда *Вывод 1*: управление качеством жизни сводится к управлению Моделью Мира для индивида. При этом *степень удовлетворенности* индивида качеством своей жизни выражается в *относительных* переменных, и через элементы его Модели мира. В частности, это обстоятельство позволяет объяснить устойчивость многих *закрытых* обществ (таких как Северная Корея, арабский мир, африканский мир, Индия и т.п.), многих религиозных объединений и сект.

6. *Примечание*. Данное выше определение позволяет полностью охарактеризовать качество жизни индивидов в любом обществе. Оно также позволяет описать сценарии *внешнего воздействия* на общество, в результате которого достигается высокий уровень *неудовлетворенности* граждан своим качеством жизни (что имело место в СССР).

7. *Вывод 2*. Качество жизни в обществе определяется системой образования, в рамках которой только и могут быть сформированы *основные контуры* Модели Мира для индивида.

8. *Вывод 3*: управление системой образования – СО – в основном совпадает с управлением качеством жизни.

9. *Вывод 4*. Поскольку качество жизни связано с деятельностью индивида, задача СО состоит в обучении индивида *технологиям деятельности*.

10. Поскольку качество жизни зависит от *иерархической* Модели Мира индивида, СО должна иметь иерархическое строение.

11. Поскольку Реальный Мир изменяется, в СО должна быть *интегрирована* система изменения Картины Мира. Другими словами, СО должна работать *одновременно* как в режиме трансляции Картины Мира (включая набор технологий деятельности индивида), так и в режиме *изменения* (трансмутации) Картины Мира.

12. Окончательная формулировка:

- Качество жизни индивида определяется эффективностью функционирования Системы Образования по трансляции (передачи между поколениями) и трансмутации (изменению) Модели Мира, имеющей иерархическое строение.

Выражается же качество жизни посредством параметров, которые описывают возможность достижения индивидом «допустимых» в данном обществе целей при использовании «допустимых» в данном обществе технологий деятельности. Если «практически все» *допустимые* в данном обществе цели достигаются индивидом при использовании *изученных им* в СО технологий деятельности – тогда *воспринимаемое индивидом качество жизни описывается им (воспринимается им)* как высокое. А сам индивид – вполне «удовлетворен *такой* жизнью».

13. Модель Мира вырабатывается в рамках данного общества. Для общества *европейского* типа характерно, что осуществляется это в рамках именно СО.

14. Задачи, стоящие перед СО России (Украины, и, вообще, любой страны СНГ – и не только!) сегодня вытекают из сказанного выше.

Главная особенность, которая должна быть учтена: успех *построения* общества зависит от Социальных Технологий, используемых в современной СО. Это относится как к «наполнению» образования, так и к «формам представления» (то есть – к формам получения образования индивидом в данном обществе), так и к формам «выработки», «модификации» и/или «адаптации» Модели Мира.

15 Указанные в предыдущем пункте задачи являются сегодня *критически важным* фактором для России:

- Срыв трансляции Модели Мира (то есть – неадекватность СО описанным выше требованиям) *необратимо* отбросит Россию на уровень, когда *большая часть* населения будет не удовлетворена *качеством своей жизни*.

Результатом такой неудовлетворенности будет изменение структуры общества, включая акции гражданского неповиновения, гражданскую войну (впрочем, уже идущую в Чечне) и территориальный распад России.

16. Сегодняшнее положение в высшей школе чрезвычайно опасно именно в связи с перечисленным выше: вузы занимаются *трансляцией чуждых для России Моделей Мира и технологий деятельности индивида*. Вуз готовит индивида к условиям существования, *отличающимся* от существующих в Российском обществе – то есть готовит *практически всю молодежь (!)* к тому, чтобы она воспринимала Российскую реальность с точки зрения *крайне низкого уровня своей жизни*. В частности: дается некая Модель Мира – но *не даются* технологии деятельности, способные привести к цели, которая формулируется в рамках такой Модели Мира.

(Впрочем, все сказанное еще более серьезно для Украины, и, вообще, любой страны СНГ – и не только!)

Резюме.

При разработке системы мотивации можно выделить 3 уровня: сфера деятельности индивида на рабочем месте, сфера коллективного сознательного, сфера коллективного бессознательного, и сфера организации фирмой

личной жизни индивида. На каждом из уровней система мотивации должна быть построена по отдельным технологиям.

Отдельно выделяется класс технологий для формирования корпоративной культуры фирмы, так как эти технологии существенно используют специфические особенности интерьера деятельности фирмы как целого. Некоторые детали раскрыты на примере формирования корпоративной культуры страховой компании, где внимание сосредоточено на формированию собственной корпоративной культуры для каждого из управленческих уровней.

Технологии мотивирования менеджера существенно базируются на управлении его Картиной Мира, основные характеристики которой описываются в рамках информационного пространства и 2АИА. Подробно рассмотрены системы мотивирования менеджера с использованием дихотомий «обобщающий – детализирующий» и «участвующий – наблюдающий».

Система обучения является важнейшим элементом управления качеством жизни: описаны технологии управления качеством жизни посредством управления системой обучения.

Вопросы.

- 1) Какие сферы жизни человека могут быть подвергнуты управлению с целью его мотивирования?
- 2) Почему для координаторов необходимо разработать *специальную* систему мотивирования?
- 3) Что такое «коллективное сознательное» и «коллективное бессознательное»? приведите примеры.
- 4) Почему возникает необходимость в формировании корпоративной культуры на фирме?
- 5) Что такое «Картина Мира» для индивида? Из каких элементов она состоит? Как она связана с типом 2АИА для человека? Почему такая связь является *обязательной*?
- 6) Что такое «качество жизни» и как его можно измерить.

Задания.

- 1) Опишите систему мотивации детализирующего типа 2АИА, учитывая в комплексе все 4 сферы его жизненных проявлений. Сделайте то же для обобщающего типа 2АИА и *сравните* полученные результаты между собой.
- 2) Опишите систему мотивирования координатора, обладающего детализирующим типом, на уровне сферы деятельности на рабочем месте. При необходимости, можно детализировать интерьер (сферу деятельности фирмы, уровень координатора, его должность и функциональные обязанности).

- 3) Опишите специфику влияния координатора на сферы коллективного сознательного и коллективного бессознательного на фирме. Как можно *нейтрализовать* это влияние, если оно будет *негативным*? Как организовать управление этими сферами жизни коллектива, используя *иерархически* организованные технологии? Почему возникает такая необходимость?
- 4) Опишите систему формирования корпоративной культуры для фирмы, которая занимается продажей автомобилей (дилер крупной иностранной фирмы) и их послепродажным обслуживанием. Обсудите отличия от технологии, ориентированной на страховую фирму (описана в параграфе 12.3).
- 5) Опишите технологию мотивации для полюсов дихотомий, которые *упущены* в параграфе 12.4: для детализирующего и для наблюдающего типов 2АИА. Выпишите системы мотивации в таблицу _для каждой из 2-х рассмотренных дихотомий. Результат сравните между собой. Попытайтесь найти *иные*, не описанные в параграфе точки приложения для мотивации соответствующих типов.
- 6) Сделайте то же самое для других, не описанных в книге двух дихотомий: «связи-ориентированный – объект-ориентированный» и «уравнивающий – разделяющий».
- 7) Опишите каналы для управления *субъективной* и *объективной* составляющими Картины Мира для индивида. Сравните их между собой по а) необходимым затратам ресурсов (финансовых, временных, интеллектуальных, и т.п.) и б) по результативности. Отдельно рассмотрите *ближайший* и *отдаленный* результаты такого управления.

Глава 13. Примеры рассмотрения реальных ситуаций

В этой главе приведены примеры использования информационного пространства и теории 2АИА для описания уровня эффективности совместной деятельности коллективов. Рассмотрены реальные ситуации, а также описания разработанных технологий для управления совместной деятельностью людей.

13.1. Роль коммуникантов при психологическом стрессе: самоубийство Пауля Эренфеста⁵¹

В настоящем примере мы опишем способ применения описанных выше результатов и разработанных методик при проведении психологических консультаций и устранении психологического стрессирования личности. В качестве методического примера подробно разберем ситуацию с Паулем Эренфестом - известным физиком, самоубийство которого потрясло в 1930-е годы весь научный мир. Типы 2АИА для всех физиков определены по их многочисленным биографиям – см., например, следующие книги:

- Френкель В.Я. Пауль Эренфест. - М: Атомиздат, 1977. - 192с.
- Кляус Е.М., Франкфурт У.И., Френк А.М. Нильс Бор. - М: Наука, 1977.-384с.
- Зигель К. Альберт Эйнштейн. - М: Атомиздат, 1966.-232с.
- Ливанова А.М. Л.Д. Ландау. - М: Знание, 1978.-192с.

Объективные данные. Пауль Эренфест, широко известный физик 30-х годов XX столетия. Профессор, руководитель крупной и успешной научной школы по физике. Близкая дружба с крупнейшими физиками XX века - Альбертом Эйнштейном и Нильсом Бором. Хорошие связи с русскими физиками - жена русская по происхождению. Самоубийство в 1933 году. Известно, что ему предшествовала длительная депрессия, связанная прежде всего с тем, что П. Эренфест полагал, что он уже не в состоянии выдавать «на гора» научные результаты в области теоретической физики.

Рассмотрим ситуацию с точки зрения развитого формализма.

Тип П. Эренфеста определен по нескольким его биографиям как <Св-С|Ст-Д>. Для этого типа 2АИА характерно стремление как можно выше подняться по иерархической лестнице. Вместе с тем, человеку с этим типом 2АИА крайне трудно самостоятельно вырабатывать логические цепочки, - в этом он всегда либо опирается на «общепризнанные авторитеты», либо на ранее выученные им материалы. Кроме того, это - детализирующий тип, который стремится первым делом опереться «на старое» и

⁵¹ Опубликовано в статье Шиян А.А. О роли коммуникантов в обеспечении психологического комфорта: от стресса к суициду // Прикладная психология. - 2000. - № .4- С.67-79.

который не способен видеть «всю мозаику» - жизни, физики - сразу (он оперирует лишь только фрагментами, «камешками» этой мозаики).

Как видно, человеку с таким типом личности предпочтительно работать «в неизменных условиях», но отнюдь не тогда, когда физика находится в состоянии «взрыва» (период становления квантовой механики!), причем этот «взрыв» сопровождается необходимостью изучения массы нового математического формализма! К тому же, $\langle Св-С|Ст-Д \rangle$ как тип личности очень долго привыкает к «новым правилам игры» - в данном случае к новой физической идеологии.

- Налицо - явно высокое стрессовое состояние для П. Эренфеста, обусловленное *его типным восприятием* результатов его профессиональной деятельности.

А теперь - посмотрим на его ближайших друзей - А. Эйнштейна и Н. Бора. То есть на тех двух людей, к которым он только и мог обратиться за помощью и разъяснением!

Оба они - это легко определяется по их опубликованным биографиям - имеют тип личности $\langle Ст-Д|Об-С \rangle$. Нетрудно видеть, что информация в паре $\langle Св-С|Ст-Д \rangle$ - $\langle Ст-Д|Об-С \rangle$ может распространяться **только в одну сторону**: а именно от П. Эренфеста к А. Эйнштейну и Н. Бору! Обратное распространение информации - от них к П. Эренфесту, что как раз и имеет место при объяснении - **блокировано**. Более того: объяснение нового материала этими двумя физиками П. Эренфест воспринимает как прямую критику его результатов! Действительно, объяснение мира эти физики производят по своей программной функции - в терминах компоненты информации, которая соответствует программной функции. Но для П. Эренфеста эта компонента информации как раз является творческой, то есть как раз такой, в терминах которой он выражает результаты своей деятельности!

Поэтому общение в области физики - новой физики! - с А. Эйнштейном и Н. Бором сам П. Эренфест воспринимает как «явную» критику всего сделанного им! А поскольку П. Эренфест для А. Эйнштейна и Н. Бора является передатчиком информации, то сами они воспринимают его как очень «важного», умного физика, идеи которого им весьма важны и полезны, - что они, кстати, неоднократно и подчеркивали. Поэтому - с их стороны имеет место такое подчеркнуто благожелательное и дружеское отношение к П. Эренфесту (еще бы! - ведь он так щедро делится с ними новыми (для них!) физическими идеями).

Но сам П. Эренфест воспринимает такое «вежливое» отношение к себе не более чем как «дань приличию», - и практически полностью прекращает общение с этими своими друзьями на физические темы. Те - этого не замечают, и, постоянно приезжая к нему, все время говорят о своих новых научных результатах - видя в П. Эренфесте выдающийся и глубокий ум!

Пауль Эренфест, не видя причины такому поведению своих друзей, интерпретирует это как выражение жалости к себе, как некий «аванс» на

будущие его работы! К тому же, его поражает, насколько быстро эти ученые осваивают то новое, которое он вынашивал многими месяцами, и насколько быстро они «схватывают» то, в чем он колебался (например, Н. Бор практически мгновенно понял природу спина). Это и неудивительно - ведь П. Эренфест «выдает» информацию как раз в виде, наиболее удобном для А. Эйнштейна и Н. Бора!

В полном расстройстве чувств, чувствуя себя «физическим хламом» (это его собственное выражение!), П. Эренфест решает покинуть Голландию и уехать в Россию, где намерен обучать русских физиков. И надо же было такому случиться, чтобы П. Эренфест что называется «нарвался» на Льва Ландау! Тип Л. Ландау - $\langle St-C|Cv-D \rangle$, то есть отличается от типа П. Эренфеста лишь полюсом по дихотомии «обобщающий – детализирующий». Но это - самые разрушительные отношения из всех, которые возможны между двумя типами 2АИА для личностей! Образно говоря, там, где одному типу «хочется стоять», другой уверен, что там можно «только бежать»! И - наоборот! Это - симметричные отношения, когда оба типа стрессируются в равной мере.

И еще одно важное обстоятельство: и П. Эренфест, и Л. Ландау – *связи-ориентированные* типы 2АИА, то есть сами не способны разрабатывать новые логические цепочки. Поэтому попытки П. Эренфеста вызвать Л. Ландау на объяснения наталкиваются на чрезвычайно остро выраженное сопротивление последнего. К тому же связи-ориентированные типы, 2АИА когда у них пытаются получить логическое обоснование, всегда переводят общение «на личности», то есть в сферу склоки (широко известны слова Н. Бора: «Ландау! Не ругаться, а критиковать!»).

Итак, и здесь П. Эренфеста постигла неудача... А ведь для этого типа личности весьма важным является наличие возможности «служить людям», быть причастным к какому-то великому движению... Эти типы личности отождествляют себя с данным обществом или его частью - в случае с П. Эренфестом это была социальная группа физиков. Но близкое общение с А. Эйнштейном, Н. Бором и, в самое последнее время, с Л. Ландау, привело к тому, что П. Эренфест почувствовал, что это физическое общество его отторгает, - а этого он перенести не может...

В результате - самоубийство...

Итак, здесь мы видим пример того, как общение «не с теми» коммуникантами образует положительное кольцо обратной связи, производя «раскачку» стресса и приведя к фатальному исходу.

А ведь *решить* эту ситуацию с помощью разработанной нами технологии управления персоналом можно было довольно просто: для этого нужно было окружить П. Эренфеста коммуникантами с «подходящими» *для него* типами 2АИА...

13.2. Описание отношений «передатчик-приемник» на примере украинских политиков - Л. Кучма, Д. Табачник и В. Горбулин (и не только)⁵²

Специфические отношения между личностями как между типами 2АИА проявляется всюду. Мы опишем его проявления на уровне высших политических деятелей Украины.

В 1993-97 годах в Украинской политике имел место странный, необъяснимый ранее феномен, - феномен Дмитрия Табачника⁵³, который был это время руководителем Аппарата Президента Украины. Специалисты-политологи, депутаты Верховного Совета неоднократно публично подчеркивали, что Д. Табачник имел недопустимо сильное влияние на Президента Украины Л. Кучму. Влияние это было столь сильным, что в недрах Парламента Украины родился даже новый термин – «Димо-кратия».

А на самом деле такое положение легко объясняется тем обстоятельством, что Д. Табачник является передатчиком для Л. Кучмы (<Ст-С|Св-Д> → <Св-Д|Гр-С>): именно поэтому Л. Кучма так внимательно прислушивался к советам последнего. К тому же, Л. Кучма - детализирующий тип личности, и ему комфортно, когда новая информация встречается ему уже вместе с *подготовленным к подписи* Проектом его реакции на нее. Для типа личности Л. Кучмы также характерно, что «своих» он защищает «до последнего», - конечно, пока они считаются еще «своими»... Поэтому даже после того, как благодаря интригам некоторых «придворных» групп Д. Табачник был уволен со своего поста, он тем не менее остался на посту советника Президента по связям со средствами массовой информации.

Точно такие же отношения - передатчика и приемника - имели место между Д. Табачником и другим высокопоставленным Украинским чиновником - Секретарем Совета Национальной безопасности и обороны Украины Владимиром Горбулиным, имеющим тип <Об-Д|Ст-С>. Интересно, что Д. Табачник *осознает* свою «зависимость» от своего передатчика В. Горбулина - и поэтому стремится контролировать свое восприятие любой идущей от последнего информации: в частности, Д. Табачник стремится свести к минимуму свои контакты с В. Горбулиным. *«Владимир Горбулин - человек интересный, который имеет многогранный внутренний мир. Он интересный собеседник, но плохой партнер, потому что никогда не знаешь, когда подведет, а когда говорит искренне. С ним я общаюсь как с интеллектуальным, высокоразвитым человеком, получая от этого удовольствие, но всегда контролирую свои слова и уровень своей откровенности»* - так Д. Табачник характеризует свои отношения с В. Горбулиным в газете «Галицкие контракты» (№26 за 1998 год, статья

⁵² Опубликовано в статьях Шиян А.А. О роли коммуникантов в обеспечении психологического комфорта: от стресса к суициду // Прикладная психология. - 2000. - № 4. - С.67-79, и Шиян А.А. О способах убеждения в политике: использование межличностных отношений // Политический маркетинг. - 2000. - № 8. - С.28-46.

⁵³ «Феномен» продолжается и сегодня: после 1997 года – Д. Табачник советник Президента, с 2003 года – Вице-Премьер Министр Украины.

«Дмитрий Табачник – «серый кардинал, злой гений» или мыслящий политик?», с.18-21).

Такое положение вообще характерно для обобщающих типов 2АИА: они скорее, чем детализирующие типы, способны заметить «неправильности» в своих взаимоотношениях с другими людьми. Нам известно много таких случаев - как правило, все они требуют многолетнего тесного сотрудничества между людьми.

Например, мать <Ст-Д|Об-С>, а дочь - ее приемник <Об-С|Гр-Д>: когда дочь начала обучаться в вузе, мать «отпустила ее на волю», убрал тот «зонтик», которым она закрывала дочь от реальности.

Другой пример: муж - <Об-Д|Ст-С>, жена - <Ст-С|Св-Д>. О своем муже жена говорила: «Он мой Бог!», имея в виду, что ЕГО проблемы имеют решающий приоритет для нее. Но, тем не менее, эта женщина, жена преуспевающего бизнесмена, пошла работать: «*Меня буквально душит, когда я остаюсь дома. Мне не хватает общения.*», - так она объяснила свое желание.

13.3. Особенности общения в семье

Семейные отношения - это та область, где интертипные отношения между людьми как между типами 2АИА проявляются в самом выраженном виде.

В семье один партнер требует от другого всегда только одного, - чтобы тот действовал, говорил, проявлял свою активность *как его диадный тип 2АИА*. Каждый ищет в другом - *своего* диадного типа.

Особенно важно это учитывать при проведении семейного консультирования. Каждому человеку свойственно переносить *свои* особенности - особенности *своего* типа 2АИА - на других. Поэтому то, что *он* требует от другого - все это представляется ему настолько естественным, что часто он даже не осознает, что возможен и *другой* выбор. Он даже не допускает мысли о чем-то ином, - отличном от того, что используется им.

Но вот «претензии» другого человека, другого коммуниканта - он всегда очень четко их замечает. Особенно - если отношения между типами не диадные.

Поэтому при семейном консультировании необходимо учить партнеров тому, как «диадный тип для *другого*» действует, что он предпочитает, как он говорит, просит, требует и т.п. Нужно разъяснить человеку, что только используя то, что «характерно для диадного типа для своего партнера», - только на этом пути и можно добиться желаемого.

Пример семьи: муж - <Об-Д|Гр-С>, жена - <Об-Д|Ст-С>. <Об-Д|Гр-С> знает, что диадный тип 2АИА для его жены - <Св-С|Гр-Д> - чрезвычайно эмоционален. Поэтому чтобы добиться желаемого, <Об-Д|Гр-С> общается *по данному вопросу* на повышенном эмоциональном уровне.

Поскольку <Об-Д|Гр-С> очень любят разрабатывать регламенты общения, то рассматриваемый нами <Об-Д|Гр-С> часто, развлекаясь, повторяет одну и ту же просьбу несколько раз, придавая ей с каждым разом все более выраженную эмоциональную окраску. Таким образом, он наглядно убеждается, что он действительно знает, как *правильно* общаться со своей женой.

Этот пример показателен еще по одной причине: он демонстрирует, как именно *детализирующие* типы 2АИА обучаются новым технологиям общения. Для них нужно 1) наличие *проблемы*, которая может быть решена только таким образом, и 2) наличие *наглядного* примера, который демонстрирует основные методы решения этой проблемы.

13.4. Способы убеждения в политике: использование межличностных отношений⁵⁴

В последние годы существенно возросло влияние «встреч с глазу на глаз» на практическую политику. На уровне высших руководителей стран это уже стало нормой. Как показали выборы в Государственную Думу России зимой 1999 года, это стало нормой и в Российской политике. Президентские выборы на Украине подтвердили наметившуюся тенденцию.

Однако каждый политик - Лидер. Он является Личностью. И, как и у каждого отдельного человека, одни люди ему нравятся, а другие - нет. С одними общаться ему приятно, - и он готов прислушаться к их доводам. Пусть даже - и «неразумным». А вот с другими людьми - такой толерантности как ни бывало! Наоборот: имеется явное *неприятие* этого политика как личности. И тогда очень трудно ожидать успеха в ведении переговоров. В этом случае свое личностное неприятие будет перенесено также и на страну или политический блок.

Таким образом, роль *личностного* фактора в современной практической политике резко возрастает. Вместе с тем имеется существенный дефицит конкретных методик, применение которых позволит улучшить общение между политиками.

Наконец, к тому же блоку проблем приводит еще одно обстоятельство. Лидер только тогда может быть Лидером, когда он опирается на весьма мощный аппарат. Однако каждый из сотрудников такого Аппарата, по самой сути выполняемых им обязанностей, как бы «экранирует» своего Лидера от информации. Это приводит к тому, что политик вынужден пользоваться *уже предварительно отсортированной* информацией. Информацией, которую ему *отобрали* сотрудники его аппарата. Но такой отбор всегда субъективен, и отражает личностные особенности референта. Поэтому вопрос: «А доводится ли до политика (до Лидера) именно та информация, которая нужна *лично ему* для принятия решений?» - сегодня остается без

⁵⁴ См. статью Шиян А.А. О способах убеждения в политике: использование межличностных отношений // Политический маркетинг. - 2000. - № 8. - С.28-46 .

ответа. Не выбрасывается ли Аппаратом – «как ненужная» (для его сотрудников, конечно!) - именно та информация, которая для политика *важна*? Пока что положение спасает то, что аппарат многих политиков либо «перекочевал» вслед за ними из бизнеса, либо успел сформироваться за годы политической борьбы. Но вопрос «оптимален ли он» остается все же открытым. И с переходом к *профессиональной* политике он будет становиться все острее. А для высших кругов власти в стране он уже давно незрел.

Рассмотрим описание возможностей технологий, основанных на ин-тертипных отношениях между типами 2АИА, которые предназначены для того, чтобы политики смогли более эффективно общаться между собой, чтобы они не пали жертвой своих личностных предпочтений, чтобы общение между ними стало бесконфликтным и чтобы они лучше поняли друг друга.

Многие конфликты между политиками, лидерами, и даже блоками являются следствием *личного непонимания* друг друга. Многие перспективные политические блоки *не состоялись* также вследствие *личного непонимания* между политиками.

Сегодня имеется возможность помочь политикам избежать таких ошибок: уже разработан ряд технологий и методик, которые помогают людям понимать друг друга. Эти методики апробированы и отработаны при гармонизации отношений (включая производственные) между людьми, - основные элементы таких методик могут быть с успехом применены и в политике.

В этом параграфе описаны элементы технологий для использования в процессе *личных* переговоров тех особенностей коммуникаций между политиками, которые характерны для них как для определенных типов 2АИА для личности. Необходимо специально подчеркнуть, что будут рассмотрены именно такие «типные» особенности, а совсем не специфика проявления *индивидуальности* конкретных политиков.

Вначале приведено несколько примеров описаний отношений между известными Российскими и Украинскими политиками, а затем мы перейдем к описанию классов задач, которые могут быть решены с использованием полученных в книге результатов.

Симметричные отношения: примеры

Общая характеристика *симметричных* отношений между типами 2АИА: как один из типов воспринимает другого, так и этот другой воспринимает первого. Это значит, что если первому типу личности не нравится второй, то и второму также будет не нравиться первый. А если нравится - то друг другу. Такие отношения могут быть как помогающие в выполнении управления, так и мешающие. В первом случае имеет место позитивный комплекс эмоций, связанный с человеком – «носителем» благоприят-

ного типа 2АИА. Во втором случае - имеет место негативная эмоциональная окраска при общении.

Классификация отношений и описание отношений между типами приведены в главе 4.

Опишем несколько примеров отношений между конкретными политиками.

В. Путин - Л. Кучма

В. Путин имеет тип 2АИА для личности <Об-Д|Ст-С>. Этот тип личности уже описан в главе 8. Л. Кучма имеет тип 2АИА для личности <Св-Д|Гр-С>.

Мы не будем подробно описывать типы личности этих политиков, также как и их сильные и слабые стороны, - вся эта информация без труда восстанавливается с использованием ранее изложенного материала нашей книги. Мы остановимся только на некоторых (далеко не всех!) характеристических моментах, которые возникают в процессе коммуникации этих политиков.

Итак, приступим. Отношения друг к другу у обоих политиков уважительные. Со стороны В. Путина - благожелательные. Со стороны Л. Кучмы - с легким налетом зависти относительно *личностного* поведения В. Путина («Эх, мне бы так!»). Каждый из них воспринимает поведение другого как реализацию именно того, что (по его собственному представлению) от него самого хотело бы видеть общество.

При неформальной (*нормативной*) коммуникации, *вне* переговорного процесса, В. Путин воспринимает Л. Кучму как человека, коммуникация с которым весьма приятна, который делает все вовремя. Наоборот, Л. Кучма воспринимает В. Путина как человека, которые все делает *много раньше*, чем ему было бы приятно. Поэтому для Л. Кучмы при неформальной беседе имеет место дискомфорт. Можно сказать, что В. Путин и Л. Кучма при такой *нормативной* коммуникации (когда речь идет о вещах, хорошо известных им обоим, когда *новых* тем не затрагивается) чувствуют себя как «старший» и «младший» братья. Это, впрочем, соответствует весу их стран.

Нетрудно предложить, пользуясь типологией отношений между типами личности, сценарии того, как вести переговоры, чтобы добиться успеха. Ниже будут описаны некоторые специфические приемы ведения переговоров с партнером, учитывающие специфику типов личности обоих политиков.

Сначала мы «сработаем за В. Путина», а потом, - чтобы восстановить равновесие – «сработаем за Л. Кучму».

Так что же должен делать В. Путин, - как он должен себя вести. Мы обращаем внимание только на то, что для В. Путина (как типа личности) не характерно, что ему *трудно* выполнять. То есть на то, что он должен «сознательно делать и держать во внимании». (Поскольку В. Путин просто

неспособен *одновременно* держать в поле зрения сразу *несколько* дел, то сотрудникам его Аппарата придется разработать систему условных сигналов.)

В. Путин должен:

- ◆ В личных переговорах с Л. Кучмой он должен добиваться, чтобы поднятый вопрос обязательно доводился до решения. Добиваться *принятия* решения. Не бояться настаивать на этом.
- ◆ Самостоятельно выдвигать только *законченные* решения, - то есть только завершенные логические цепочки (тут Аппарат должен постараться). Никаких «давайте *додумаем* это вместе». (Л. Кучма «чувствителен» именно к логическим обоснованиям.)
- ◆ Если требуется подчеркнуть важность вопроса - смотреть прямо на Л. Кучму.
- ◆ Не бояться ставить вопрос «ребром», - ставить степень дальнейших *личных* отношений с Л. Кучмой в зависимость от полноты решения «важного» вопроса.
- ◆ Добиваться, чтобы Л. Кучма *тут же* отдал нужное для В. Путина распоряжение. Добиваться, чтобы согласие Л. Кучмы было им оглашено на заключительной пресс-конференции. (В случае несогласия - можно организовать «утечку» информации, и на пресс-конференции спровоцировать прямой вопрос к себе - и прямо ответить, что *требуемое* согласие Л. Кучмы было получено. Л. Кучма, как и В. Путин, весьма блюдет «правила хорошего тона», и ему будет крайне трудно отказаться от выполнения.)
- ◆ Не возвращаться к вопросу, уже рассмотренному ранее на этом раунде переговоров. Если нужно что-то «поправить» - то лучше перенести на следующий раунд.

А теперь - для восстановления равновесия - *несколько советов Л. Кучме* о том, как ему вести переговоры с В. Путиным. Часть рекомендаций - перекрывается, поэтому они будут описаны коротко.

- ◆ В разговорах добавить эмоцию.
- ◆ Заранее продумать (со всех сторон) систему *просьб*, а также степень эмоциональной наполненности при «проговаривании» каждой из просьб. (В. Путин «чувствителен» именно к просьбам.)
- ◆ Если требуется подчеркнуть важность вопроса - смотреть прямо на В. Путина.
- ◆ Для того, чтобы подчеркнуть эмоциональную силу высказывания, убыстрить темп речи. Особенно, когда идет просьба.
- ◆ Добиваться от В. Путина четко выраженного согласия. Если видно, что В. Путин колеблется - можно на пресс-конференции «слухавить» и сказать, что В. Путин уже «почти готов» сказать «да». (В. Путину тогда будет психологически тяжело и дискомфортно отказаться.)

- ◆ Обязательно готовить для В. Путина материалы в *письменной* форме. Использовать эти материалы во время переговоров, - по 1 странице максимум по каждому вопросу. Добавить еще по папке Приложений – это уже для экспертов. (В. Путин *лучше* всего воспринимает информацию, представленную в письменном виде.)

А теперь несколько советов, - уже *обоим* политикам.

К переговорам им нужно готовиться. Они оба принадлежат к таким типам личности, для которых это делать комфортно. Не любят «неожиданностей и экспромта».

Так вот: крайне желательно все элементы «давления» на партнера (использующие «личное обаяние») - отрабатывать на сотруднике, который имеет тот же тип личности, что и партнер по будущим переговорам (такие типы личности называются «тождиками»). Это позволит произвести своего рода «доводку» как своей аргументации, так и своего поведения.

Систему аргументации и документацию для партнера по переговорам лучше всего подготовит сотрудник Аппарата, тип личности которого является *передатчиком* для партнера. Стиль поведения для политика лучше всего разработает специально обученный сотрудник Аппарата, который имеет тип личности, который является *заказчиком* для партнера по переговорам. Что это за типы и как их определить - об этом написано в предыдущих главах нашей книги.

Для В. Путина при подготовке переговоров с Л. Кучмой в качестве такого «передатчика» подойдет, например, Г. Явлинский, который имеет необходимый тип личности: он может предложить *вербальные схемы*, которые на Л. Кучму «подействуют» наиболее эффективно.

Для Л. Кучмы при подготовке переговоров с В. Путиным можно использовать В. Горбулина, который имеет тот же («Путинский») тип личности. К тому же Л. Кучма находится в этом смысле в гораздо лучшей позиции, так как он имеет огромный опыт общения с типом личности, который имеет В. Путин. Однако нужно учесть, что В. Горбулин всегда занимал *подчиненное* по отношению к Л. Кучме положение.

Отметим также, что найти в Аппарате Президента России или Украины сотрудников с нужными типами личности - это дело нескольких часов работы.

Мы описали только некоторые особенности коммуникации этих двух политиков, которые могут быть использованы каждым из них для того, чтобы, используя *личное общение*, добиться успеха для *своей страны*. До сих пор такие *личностные* каналы («личное влияние», «личное обаяние») воздействия на успех переговоров, насколько нам известно, практически не учитывали. Вместе с тем, они в ряде случаев могут являться перспективными.

В. Путин - В. Жириновский

В. Жириновский имеет тип личности <Св-С|Ст-Д>, - его характеристика приведена в главе 8 этой книги.

При описании этих отношений мы подробнее проработаем только «линию поведения для В. Путина».

Их отношения характеризуются тем, что оба они достаточно хорошо поддерживают *намерения* друг друга, анализ ситуации, сделанный другим. Они считают, что все это другой политик представляет в правильном виде. Но вместе с тем реальные *дела* друг друга - они рассматривают как «неразумные» и неприемлемые для себя.

В. Путин воспринимает В. Жириновского как мощного и серьезного политика, говорящего правильные вещи о необходимости возрождения силы и славы России.

Однако имеется опасность, что В. Путин попадет под мощный канал *суггестивного* воздействия со стороны В. Жириновского по следующим направлениям:

- Стиль общения с народом.
- Определение этичности и неэтичности решений.
- Способа и методов фиксации взаимоотношений между Властными структурами и институциями.

Естественно, если он будет получать эту информацию *напрямую* от В. Жириновского. (В виде «сжатого изложения» - аналитической записки - это уже не опасно: это информационный канал действительно суггестивный.)

Особую опасность представляет возможность влияния В. Жириновского на В. Путина при выработке новых решений и анализе политической ситуации. Естественно, такое влияние возможно только в случае непосредственного личного контакта.

Восприятие В. Путина со стороны В. Жириновского может быть усилено - и также по суггестивному каналу. Например, это можно сделать методом прямых встреч в рамках переговоров с Лидерами фракций в Госдуме. Причем должен быть реализован следующий сценарий.

В. Путин обсуждает с В. Жириновским ситуацию в стране. В. Путин – «советуется». При таком разговоре между ними будет достигнуто «единство мнений». (Но: на самом деле - решение должно быть принято В. Путиным *уже заранее*.)

Затем законопроект передается в Думу (или подписывается соответствующее распоряжение Президента).

И теперь - В. Жириновский опять приглашается на встречу с В. Путиным. Но уже для того, чтобы Президент *разъяснил* (обосновал) ему свою точку зрения. И опять «единство мнений» будет достигнуто: весь разговор сведется к «анализу ситуации», а здесь имеется хороший канал воздействия на В. Жириновского. Подчеркнем: В. Путину ни в коем случае не следует обсуждать с В. Жириновским свои конкретные *планируемые им* дела и решения (здесь согласия никогда достигнуто не будет).

Тем самым решается вопрос не просто о «нейтрализации» В. Жириновского, но о том, чтобы В. Жириновский активно отстаивал Президентскую точку зрения.

Весьма интересно, что, используя личные особенности коммуникации, можно добиться поддержки также и от Г. Явлинского, - но уже по другому сценарию.

Асимметричные отношения: примеры

Асимметричные отношения имеют место в случае, когда «программный» - воспринимающий информацию – блок для одного типа 2АИА совпадает с «творческим» - описывающим деятельность - блоком другого типа. Другими словами: в этом случае деятельность одного человека происходит как раз по той компоненте информации, которую только одну и видит второй тип личности. Но остальные блоки типов 2АИА у них разные. В общем случае, для каждого типа существует 2 типа, которые передают ему информацию, и 2 типа, которым информацию передает уже он. Примеры будут описаны ниже.

Программирование бывает *явное (передатчик, приемник)* и *суггестивное (заказчик, исполнитель)*.

Опишем пример *явного* программирования.

В. Путин - Г. Явлинский

Г. Явлинский имеет тип личности $\langle \text{Ст-С} | \text{Св-Д} \rangle$.

Нетрудно видеть, что отношения между В. Путиным и Г. Явлинским могут быть описаны следующим образом: $\langle \text{Об-Д} | \text{Ст-С} \rangle \rightarrow \langle \text{Ст-С} | \text{Св-Д} \rangle$.

Как видно из этой схемы, деятельность В. Путина является *самодостаточной* для Г. Явлинского. Под «самодостаточностью» понимается, что Г. Явлинский получает от В. Путина как раз такую информацию, которой вполне достаточно, чтобы заменить ему всю картину политической жизни. Вследствие этого Г. Явлинский воспринимает В. Путина как весьма важную и ценную, весьма *самобытную* величину в Российской политике. Как *личность*, которая выдвигает весьма интересные и важные идеи в переустройстве России.

Практически это означает, что В. Путин описывает свою деятельность, что В. Путин действует именно таким образом, что эта его активность *побуждает* Г. Явлинского к деятельности. Со стороны это выглядит так, как будто В. Путин «отдал приказ», а Г. Явлинский тут же бросился «творчески осмысливать и выполнять этот приказ».

В. Путин же воспринимает Г. Явлинского как несколько бестолкового политика, который всегда готов покритиковать его действия, и который столь же бестолково бросается сломя голову «раздувать» даже то, что сказано «ради красного словца», что совсем не важно.

В отличие от симметричных отношений, восприятие политиками друг друга существенно различается. Можно сказать, что Г. Явлинский всегда готов «подхватить, поддержать» В. Путина, «продолжить» его начинания. Происходит это по той причине, что информация при личном общении В. Путин - Г. Явлинский передается *только в одном направлении* - а именно от В. Путина к Г. Явлинскому. Обратный перенос информации - от Г. Явлинского к В. Путину - заблокирован. Заблокирован по той причине, что Г. Явлинский может выразить свои решения и описать предлагаемый им план действий в тех терминах, в тех понятиях, которые для В. Путина как для типа личности являются просто *неинформативными*. Он их просто не понимает!

Таким образом, В. Путин имеет огромной силы канал *явного* влияния лично на Г. Явлинского, - а через него и всю фракцию «Яблоко».

Интересно, что при *нормативной* коммуникации, когда отсутствует осмысление *нового* и выработка совместных новых решений, В. Путин воспринимает Г. Явлинского как личность, которая «слишком, раздражающе рано» предлагает те или иные «очевидные» решения. А самому же Г. Явлинскому кажется, что В. Путин «слегка запаздывает» с принятием «очевидных решений».

Из сравнения с предыдущим примером видно, что исключительно удачное стечение обстоятельств с типом личности В. Путина способно обеспечить поддержку его начинаниям со стороны двух - традиционно «оппозиционных» друг к другу - фракций Госдумы. Более того: ситуация приобретает даже налет комизма, так как В. Путин за счет *своего личного влияния* способен мобилизовать и фракцию Жириновского, и «Яблоко» - в одну упряжку.

Заметим, что и В. Жириновский, и Г. Явлинский являются Лидерами *авторитарного* толка, которые применяют авторитарные (иногда даже - тоталитарные) схемы руководства, - поэтому «взяв в плен» лидеров, В. Путин получает и подавляющее большинство голосов из их фракций.

Если учесть, что фракция «Медведь» с самого начала строилась «под В. Путина», то Президент России сегодня имеет возможность контролировать голоса 3-х весьма сплоченных фракций. Поэтому неудивительно, что Госдума столь рьяно поддерживает курс Президента.

Обсуждение

Приведенные выше примеры свидетельствуют, что влияние *лично-стного* аспекта коммуникаций уже сегодня является существенной составляющей реальной политической жизни как России, так и Украины.

В каждом конкретном случае - для каждой пары политиков - нужно вырабатывать свой собственный, специфический сценарий коммуникации. Вероятно, для политиков из высшего эшелона Власти этим должен заниматься их Аппарат. А если учесть обстоятельство, что реальные политические решения в сегодняшней России и Украине принимаются «за кулиса-

ми», «в кулуарах», - то корректировка собственного поведения политиков и разъяснение им *истинных* намерений их коммуникантов может иногда являться *решающим* фактором.

Например, в зависимости от нужд ситуации можно использовать следующие технологии.

- Делегировать на переговоры с «неудобным» Лидером - «своего» политика с «нужным» типом личности. Поскольку теперь обоим сторонам будут ясны причины такого решения, вызванного объективно существующими трудностями при их *личной* коммуникации, обе стороны будут воспринимать это как свидетельство *желания* партнера достичь успеха в переговорном процессе. Естественно, при этом нужно аккуратно выбирать тип личности политика, посылаемого на такие переговоры.
- Уже сегодня настоятельно необходимо поручать специалисту с «нужным типом личности» готовить тексты материалов для передачи конкретному политику, с которым намереваются вести переговоры. При неправильном выборе типа личности такого специалиста можно добиться *прямо противоположного* эффекта. (Впрочем, если *запланировать* срыв переговоров - то этому может способствовать также специальный выбор специалиста, которые подготовит материалы, *неприемлемые* по форме подачи информации для другой стороны.)
- Необходимо весьма тщательно подбирать людей, сортирующих информацию *лично для политика или лидера* (например, этой книге в следующей главе выписаны требования к таким людям для каждого из типов личности руководителя).

Последнее обстоятельство является весьма важным, так как сегодня главное внимание уделяется фактору *личной преданности*, а не такому подбору.

Сегодня имеется достаточно хорошо развитый аппарат для решения широкого круга задач оптимизации процесса как личной коммуникации между политиками, так и построения оптимального Аппарата для них.

Апробация на практике показала высокую предсказуемость ситуации и возможность успешного контроля над ее развитием.

13.5. Методы Паблик Рилейшнз и политического менеджмента

Для современной Российской или Украинской⁵⁵ политики характерны следующие особенности:

- Партии, общественные движения, блоки и т.п. не неструктурированы: даже когда имеет место существование развитой структуры

⁵⁵ Впрочем - все перечисленное ниже является характерной отличительной особенностью политики каждой из стран СНГ.

партийных ячеек, они не имеют своей собственной Программы деятельности и функционируют исключительно только во время выборов как в Верховный Совет, так и Президентских.

- Политические Программы, которые выдвигаются каждой из партий, блоком или общественном движением, настолько подобны друг другу - что показало их опубликование во время выборов 1998 и 2002 годов в Верховный Совет Украины, выборов Президента Украины зимой 1999 года и выборов в Государственную думу России зимой 1999 и 2003 годов, - что рядовому избирателю просто невозможно распознать их различие между собой.
- Вследствие 1) относительной дороговизны партийных изданий, 2) малой доступности аналитических обзоров разного уровня и разной направленности, 3) относительно высокого уровня субъективности в освещении политической жизни страны рядовой избиратель ориентируется не на политические и социальные структуры, а на личности их Политических Лидеров. Другими словами, в России и на Украине Политический Лидер - это и есть собственно партия (блок, движение): все остальные члены партии рассматриваются избирателем не более чем «исполнители воли Лидера».

Таким образом, сегодня в России и на Украине социально - политические структуры имеют преимущественно «тоталитарный» тип: когда они не только отождествляются с их лидерами, но и сама их деятельность определяется исключительно полицией, желанием и интересами одного Лидера (реже - нескольких).

Итак, протекание дальнейших выборов в последующие годы будет практически целиком определяться отношениями между политическими Лидерами как отдельными Личностями.

Ниже мы опишем ряд *конкретных методик* в рамках Социальных Технологий, которые направлены как на обеспечение защиты политического Лидера от постороннего влияния, так и таких, которые помогут ему в создании коалиций и блоков. Мы не ставим себе за цель провести здесь детальную разработку технологии выборов, ориентированную на какого-либо конкретного политика.

Нашей целью является изложение общих положений современных социальных технологий в тех их аспектах, которые наиболее пригодны для использования в условиях именно России и Украины⁵⁶. Конечно, все теоретические положения мы иллюстрируем конкретными примерами. Подчеркнем, что они не обусловлены нашими «политическими симпатиями» и не являются результатом работы, выполненной «на заказ». Все типы 2АИА для личностей конкретных политиков определены нами исключительно с использованием средств массовой информации.

⁵⁶ В конце - концов, мы не претендуем на то, что этот параграф нашей книги полностью способен заменить соответствующее направление работы команды того или иного кандидата...

Методика

В этом параграфе мы широко используем разработанный нами аппарат для описания отношений между типами личности человека (см. главу 4). Специально подчеркнем, что, как и в предыдущих параграфах этой главы, мы описываем черты поведения, которые диктуются *типом 2АИА для личности*, а совсем не индивидуальными особенностями того или иного конкретного человека: *мы описываем характеристики типа личности* - а не характеристики конкретного человека.

Технологии использования асимметричных отношений

«Простые» случаи, когда передатчик и приемник связаны по работе и передатчик «дает задания» именно своему приемнику являются скорее исключением, нежели правилом. Чаще возникает ситуация, когда приемник имеет возможность «оценить со стороны» своего передатчика.

Ниже рассмотрено всего несколько примеров - однако они свидетельствуют о широком использовании асимметричных отношений в политической жизни России и Украины (о последней мы знаем гораздо больше в силу более близкого с ней знакомства). При этом такое использование происходит часто *неосознанно*, когда передатчик в процессе общения совершенно случайно «нащупывает» (зачастую - совершенно неожиданно даже для себя самого!) такой мощный «канал воздействия» на *большого человека*...

В качестве примера можно привести оценку, данную приемником – Президентом Л. Кучмой⁵⁷ (<Св-Д|Гр-С>) деятельности своего передатчика - В. Яворивского⁵⁸ (<Ст-С|Св-Д>): последний назначен руководителем Государственного комитета по Шевченковским премиям (через несколько лет заменен), а его политика по объединению партий в блок «Мост» (1998 год, попытка окончилась неудачей) получила большую поддержку со стороны Президента Л. Кучмы (см. также *пример 1* ниже).

О феномене Дмитрия Табачника мы уже писали в предыдущем параграфе.

Как правило, наиболее часто имеем дело со сложными случаями, когда необходимо создание «многостадийной» цепочки для осуществления режима управления человеком того или иного типа: при этом на практике широко используются также и симметричные отношения.

Далее приведем два примера.

⁵⁷ Президент Украины.

⁵⁸ Бывший Лидер ДемПартии Украины. Выборы в Верховный Совет в 1998 году проиграл, после чего смещен и с поста Лидера партии. С 2002 – опять в ВС Украины.

Пример 1. Возможный⁵⁹ сценарий событий, которые привели в результате к попытке создания блока «Мост» с целью координации усилий ряда политических партий:

$\langle \text{Св-Д} | \text{Гр-С} \rangle \Leftrightarrow \langle \text{Об-Д} | \text{Ст-С} \rangle \rightarrow \langle \text{Ст-С} | \text{Св-Д} \rangle$

В личностях: Л. Кучма \Leftrightarrow В. Горбулин (или любой из знакомых для В. Яворивского людей, которые имеют этот тип) \rightarrow В. Яворивский.

*Пример 2*⁶⁰. А это - пример управления который реально имеет место в одной из частных фирм⁶¹. Уже несколько лет тип $\langle \text{Гр-С} | \text{Об-Д} \rangle$ использует такую цепочку, чтобы «самому себе давать задания»:

$\langle \text{Гр-С} | \text{Об-Д} \rangle \Leftrightarrow \langle \text{Гр-Д} | \text{Об-С} \rangle \rightarrow \langle \text{Об-С} | \text{Ст-Д} \rangle$

Человек с типом 2АИА $\langle \text{Об-С} | \text{Ст-Д} \rangle$ - это руководитель фирмы, который дает задания для типа $\langle \text{Гр-С} | \text{Об-Д} \rangle$. Более того, руководитель фирмы является заказчиком для типа $\langle \text{Гр-С} | \text{Об-Д} \rangle$, и при непосредственном общении «с глазу-на-глаз» наш работник просто не сможет донести до него новую информацию (что неоднократно проверено на практике)!

Опишем пример «срабатывания» этой цепочки влияния, - влияния с привлечением «третьего» типа.

$\langle \text{Гр-С} | \text{Об-Д} \rangle$ говорит $\langle \text{Гр-Д} | \text{Об-С} \rangle$: «*Вот, знаешь, хорошо было бы нам начать вот такое дело*»... (идет его описание). Так как $\langle \text{Гр-Д} | \text{Об-С} \rangle$ любит опекать кого-либо, то ему просто нравится, что он может «подмогнуть» такому умному парню, каким является наш менеджер - $\langle \text{Гр-С} | \text{Об-Д} \rangle$: а именно как умного парня он этот тип и воспринимает! Отметим, что, поскольку $\langle \text{Гр-Д} | \text{Об-С} \rangle$ является *обобщающим* типом 2АИА, в разговоре нет необходимости «разжевывать» свое предложение весьма подробно.

Затем, спустя некоторое после этого разговора, этот «третий» тип - $\langle \text{Гр-Д} | \text{Об-С} \rangle$ говорит $\langle \text{Об-С} | \text{Ст-Д} \rangle$ (директору фирмы): «*Знаешь, а если бы мы сделали вот это*»... (описывает своими словами то, о чем ранее рассказал ему $\langle \text{Гр-С} | \text{Об-Д} \rangle$)..., «*то получили бы вот это*»... (описывает выгоды этого предложения).

Здесь нужно подчеркнуть, что $\langle \text{Гр-Д} | \text{Об-С} \rangle$ и $\langle \text{Об-С} | \text{Ст-Д} \rangle$ - старые кадры, которые составляют ядро фирмы, и поэтому достаточно неформально общаются между собой.

⁵⁹ Подчеркнем - прямых свидетельств в пользу того, что дело обстояло именно так, мы не имеем: мы излагаем просто один из возможных механизмов влияния на известного политика.

⁶⁰ Внимание, управленцы и менеджеры: вот Вам реальный пример! Теперь Вы видите, зачем Вам нужна **информационно - психологическая безопасность** ?!

⁶¹ Мы предложили именно такой канал влияния, учитывая особенности кадрового состава этой фирмы.

После этого разговора <Об-С|Ст-Д>, «запрограммированный» <Гр-Д|Об-С>, вызывает нашего менеджера <Гр-С|Об-Д> и... дает ему задание делать то, что и нужно <Гр-С|Об-Д>...

...Интересно, что директор фирмы даже не подозревает, что он уже почти два года «находится под управлением» (то есть управление происходит настолько «естественно», что он принимает его за ... свои собственные решения).

Этот пример интересен по нескольким обстоятельствам. Во-первых, мы лично не знакомы ни с кем, кроме сотрудника фирмы <Гр-С|Об-Д>. Типы людей в фирме определены нами заочно. После чего описанная цепочка была предложена как теоретический вариант. Как *предсказание*. Последующая реализация предсказания на практике полностью подтвердила справедливость выданных рекомендаций. Во-вторых, здесь мы имеем пример того, как нужно действовать, чтобы *донести* необходимую информацию до «нужного» нам человека. Например, - передать ее «против хода» переноса информации при асимметричных отношениях. В-третьих, особый интерес представляет то обстоятельство, что данный способ управления личностью - конкретным человеком - может быть осуществлен так, что личность *выполняет* «указания», принимая их за *свои собственные желания*.

Мы решительно против эмоционально-негативных оценок относительно технологий использования особенностей междутипных отношений. Во-первых, они существуют независимо от того, нравится нам это или нет, независимо от того, знаем ли мы о них., или нет. Во-вторых, такие особенности восприятия одного человека другим часто используются неосознанно, - но все же используются. Наконец, в-третьих, сознательное использование таких технологий - это часто единственная возможность донести до другого человека новую информацию с минимальными временными затратами (см., приведенный выше пример).

Использование типных особенностей и симметричных отношений

Мы опишем несколько вариантов использования симметричных отношений между типами 2АИА. Рассмотрим несколько примеров.

Пример 3. Л. Кучма и Е. Марчук⁶² - тождественные типы личности (<Св-Д|Гр-С>).

⁶² Бывший глава Службы Безопасности Украины, бывший вице-премьер, бывший премьер-министр Украины. Член Верховного Совета с 1994 года по 1999 год. С 1999 по 2002 – Секретарь Совета Национальной безопасности и обороны Украины. Сейчас – Министр обороны Украины. Участник Президентских выборов 1999 года в Украине. Успешно развалил возможный блок левых партий, чем помог реализовать Российский (1996) года вариант Президентский выборов. После первого тура выборов назначен Секретарем Совета Национальной безопасности и обороны Украины.

Они весьма толерантны к процессу реорганизации структуры государства, министерств, партий и т.п. (эту деятельность выполняет их диадный тип), - главное, чтобы эта реорганизация вообще имела место. Свое внимание они направляют на выполнение текущих дел, не умеют сами продумать стратегические решения - и именно это и является их слабым местом: они легко соглашаются исполнять те стратегические планы, которые им предлагают «свои» (например, Д. Табачник или В. Горбулин для Л. Кучмы).

Любимые слова: «Навести порядок», - в смысле установить четкие нормативы для взаимодействия между конкретными структурами и объектами. Тожественные типы «прозрачны» друг для друга: Е. Марчук «увидел» по поведению Л. Кучмы, что ему «пора уходить» (с поста Премьер-Министра Украины) - и немедленно начал формировать свой политический имидж как «гибкого политика, который хочет много чего изменить». Так как оба они реализуют один и тот же режим управления, то они весьма толерантны друг к другу: «На его месте я сделал бы точно также» - поэтому «Он делает все, что может» (имея в виду - «я сделал бы то же самое»). Для этих типов характерна заниженная самооценка (но общество - с этим «не согласно», и «умеренно» готово поддержать их в их деятельности при нормативной коммуникации).

Замечание. На этом примере объясним различие между понятием «тип 2АИА для личности» и «индивидуальность». Л. Кучма и Е. Марчук - тождики. Но их поведение имеет ряд различий. Вот, например, такое различие: Л. Кучма стремится *открыто* уничтожить каждого, кто мешает лично ему. Это - характерная черта для всех <Св-Д|Гр-С>. Но вот Е. Марчук - такого поведения никогда не демонстрирует. Почему? Различие - в их прошлом. Л. Кучма - бывший партработник. При Советской власти это означало, что, если ты конкуренту «подпортил» анкету - это уже *навсегда!* Таким образом, со «слабым» конкурентом можно «расправиться» раз и навсегда! Так «типная» привычка для Л. Кучмы закрепилась благодаря соответствующему интерьеру. А вот Е. Марчук - тот «воспитанник КГБ». А там - ситуация другая! Вот уже, кажется, «смешал конкурента с грязью», - и того отправили «на высылки», на периферию. А он - взял да и раскрыл там «резонансное дело». И - вот он опять возле тебя. Но уже - *твоим начальником!* В таком интерьере - *нет гарантии*, что человека можно «смять» раз и навсегда! По этой причине Е. Марчук *вынужден* был тщательно подавить в себе такое - типное для всех <Св-Д|Гр-С> - сладкое желание «уничтожить не нравящегося тебе человека», и притом уничтожить - *прилюдно!*

Пример 4. Л. Кучма и В. Чорновол⁶³ (<Св-С|Гр-Д>).

⁶³ Член Верховного Совета Украины с 1991 года по 1999. Лидер Руха, лидер одноименной фракции Верховного Совета. Неоднократный участник Президентских избирательных кампаний. В январе 1999 официально снял свою кандидатуру с участи в Президентских выборах. Погиб в автокатастрофе весной 1999.

Отношения достаточно дружественные (*Ид*). Л. Кучма склонен сохранять отношения с людьми (пока это возможно, конечно: то есть пока он считает их «своими»), - из них двоих именно В. Чорновол с комфортом принимает решение о «разрыве отношений». Но В. Чорновол своих отношений не разрывал, - он в «конструктивной⁶⁴ оппозиции» к политике Л. Кучмы (а вот сам Л. Кучма воспринимает это иначе: как в «конструктивной оппозиции» к нему самому!). Поэтому совершенно естественно для Л. Кучмы наградить В. Чорновола орденом «Ярослава Мудрого». А для В. Чорновола совершенно естественно принять эту награду (этот тип вообще сосредоточен практически исключительно только на собственной личности или на том, что он считает «своим собственным», - например, Рух).

Поэтому и блокирование Руха (точнее, - для В. Чорновола, который хочет его единолично представлять) с пропрезидентскими фракциями в Верховном Совете является естественным. Интересно, что В. Горбулин - это тип личности (<Об-Д|Ст-С>), который является диадным для В. Чорновола типом 2АИА: таким образом, имеется еще один канал для влияния на Рух со стороны Президента Украины.

Пример 5. Л. Кучма (<Св-Д|Гр-С>) и диадная пара Н. Витренко (<Св-С|Ст-Д>) - В. Марченко (<Об-Д|Гр-С>).

Л. Кучма свою деятельность реализует в рамках той же компоненты информации, что и активность В. Марченко: собственно, только такую свою активность они и могут проявлять. Поэтому проявления активности Л. Кучмы и диадной пары Н. Витренко - В. Марченко часто выступают как «совместные». Действительно, их активность на политической арене часто относится к одним и тем же объектам, - например, их методы «борьбы против левых» (коммунистов П. Симоненка и социалистов А. Мороза) не только подобны, но еще и «одновременные и синхронизированные». В этом нет ничего удивительного: на самом деле, как видно из приведенного выше, это просто реализация подобных алгоритмов управления). Некоторыми же политически оппонентами такое положение дел трактуется как поддержка Президента Украины со стороны партии Н. Витренко - В. Марченко.

Пример 6. В. Чорновол (<Св-С|Гр-Д>) и О. Лавринович⁶⁵ (<Ст-С|Об-Д>). Это - отношения активации.

Активность О. Лавриновича проявляется по той же компоненте информации, которая является программной для диадного до В. Чорновола типа 2АИА. Поэтому деятельность О. Лавриновича воспринимается В.

⁶⁴ Например, Ю. Костенко и Г. Удовенко из Руха – министры в Кабинете Министров на протяжении длительного периода президентства Л. Кучмы. Конечно, говорить при таких условиях об «оппозиции» - это уже из сферы театра абсурда... Впрочем, - также как и получение ордена В. Чорноволом от представителя власти «за плодотворную работу в оппозиции»... к этой самой власти!!

⁶⁵ Член Верховного Совета предыдущих и нынешнего созыва. До лета 1998 года был «вторым лицом» в Рухе: после выборов в последний Верховный Совет «низложен» до статуса «рядового члена» Руха.

Чорноволом как ... анализ ситуации: именно такой анализ, который крайне нужен ему именно сейчас - и это подстегивает его собственную активность.

Поскольку отношения симметричны, активность В. Чорновола приводит к новому циклу активности О. Лавриновича. Все было хорошо, пока Рух разрабатывал новые идеи, да пока В. Чорновол был «подальше от власти»... Но теперь орденосец В. Чорновол уже не хочет проявлять такую высокую активность: он уже устал, и ему уже более импонирует «европейский парламентаризм» и т.п.... Так что теперь О. Лавринович оказался лишним для Руха (собственно - для В. Чорновола: «мешает спокойной и размеренной работе» и «вносит смуту»). Вот таким образом⁶⁶ О. Лавринович и оказался без каналов влияния, а Рух - еще раз показал, что он является «партией Чорновола»... К тому же, В. Чорновол всегда был не очень высокого мнения об О. Лавриновиче: это имеет место практически всегда при совместной деятельности детализирующего типа (В. Чорновол) с обобщающим... Даже В. Яворивский (<Ст-С|Св-Д>) - хотя В. Чорновол для него заказчик (асимметричные отношения!) был вынужден выйти из Руха и образовать новую партию. О. Лавриновичу можно рекомендовать⁶⁷ выйти из Руха и вступить в ДемПартию: с В. Яворивским они одинаково воспринимают ситуацию, одинаково ее анализируют, - но делают они из этой ситуации разные выводы, причем В. Яворивский свою активность проявляет в том, что организует работу партийных структур и отношений между ними, тогда как активность О. Лавриновича проявляется в сфере выработки планов и соответствующих документов, в реорганизации деятельности отдельных структур, и т.п. Таким образом, их совместная работа приведет к более гибкой деятельности ДемПартии (но предупредим: они должны предварительно четко договориться о разделе сфер для проявлений своей активности, - они не смогут бесконфликтно работать над одним и тем же объектом *одновременно*).

Акции Паблик Рилейшнз: теле - и радиодebаты, пресс-конференции, ток-шоу...

Деятельность в области Паблик Рилейшнз рассмотрим на примере акций предвыборной гонки. Как правило, все это - обязательный и неотъемлемый этап любой предвыборной кампании. Вместе с тем, именно в них

⁶⁶ Было ли такое протекание событий следствием осознанной и целеустремленной политики Президента или его окружения (во всяком случае, как свидетельствует наш анализ, у Президента имеются достаточно сильные каналы влияния на В. Чорновола)? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо иметь детальную информацию об отношениях между В. Чорноволом и окружением Президента. Мы такой информации пока что не имеем, - но она, безусловно, известна политическим аналитикам...

⁶⁷ Написано в 1998 году. Мы сохранили этот текст в качестве примера возможных рекомендаций для управления политическим процессом

наиболее полно проявляется как тип личности человека, так и отношения между типами (например, между кандидатами).

В качестве примера рассмотрим программу В. Пиховшека «П'ятий кут» («Пятый угол»), - к тому же она наиболее адекватно моделирует протекание теледебатов во время предвыборной кампании. (Для читателей из других стран мира: в каждой стране всегда имеются несколько подобных программ, - их конкретный выбор принципиальной роли не играет: важно лишь, чтобы ведущий был достаточно профессионален.)

Рассмотрим *асимметричные отношения*.

Даже для профессионала высокого класса в сфере журналистики, такого как В. Пиховшек (<Ст-С|Св-Д>), общение с типом, который является для него *передатчиком*, весьма дискомфортно. Так, при общении с В. Горбулиным и С. Хмарой⁶⁸ (<Об-Д|Ст-С>) В. Пиховшек слишком долго говорит, пытаясь довести до них свою мысль, - в результате не только теряется темп передачи, но даже создается впечатление, что это именно В. Пиховшек «дает интервью»... Эти типы людей ему очень тяжело «раскачать», а особенно - быстро изменять темы в разговоре с ними. При таком соотношении типов приемник - всегда в проигрыше (к тому же, не имея опыта журналистской работы, приемника поджидает опасность «подхватывать» те темы, которые предлагаются ему его «конкурентом», - безусловно, это выставит кандидата-приемника в самом невыгодном свете). Не удивительно, что В.Пиховшек именно в «партии В. Горбулина» согласился выставить свою кандидатуру на выборах в ВС Украины в 2002 году!

Симметричные отношения.

В. Пиховшек (<Ст-С|Св-Д>) - О. Лавринович (<Ст-С|Об-Д>). Пока речь идет об анализе общей ситуации - полное взаимопонимание и восприятие позиции оппонента. Темп, азарт - все это имеется. Но вот перешли к анализу возможных сценариев развития событий, к тому, как необходимо действовать при сложившихся обстоятельствах, - и О. Лавринович уже перестает понимать, чего от него хочет В. Пиховшек (так как они проявляют свою активность по разным компонентам информации). Темп потерян, О. Лавринович в растерянности (говорить о себе, да еще о своих планах (а он у него, как правило, вообще один) - это для него дискомфортно)... Избиратели такое протекание событий поймут как неуверенность кандидата в себе.

Иная ситуация: *тождественные типы*: опять В. Пиховшек, плюс В. Яворивский (оба - <Ст-С|Св-Д>).

Полное взаимопонимание и взаимная поддержка! В. Пиховшек только начинает «загонять» собеседника в «пятый угол», - а тот сразу дает ответ на еще даже не высказанный вопрос! Быстрый темп, азарт, - но пока дело касается других... Избирателем такая «картинка» будет восприни-

⁶⁸ Член Верховного Совета в 1991-1998 году. Лидер созданной им Республиканской Консервативной Партии Украины. Выборы в Верховный Совет Украины в 1998 году проиграл.

маться как «борьба на равных» (однако: при этом «более сильный» кандидат будет неосознанно помогать «более слабому»).

Перечислять возможные сценарии протекания событий - требует уж слишком много места. Но основная тенденция уже понятна: у каждого из типов имеются свои «сильные» и «слабые» места, - причем не только относительно информации, которой они оперируют, но также и относительно того или иного типа человека, с которым они общаются. Как подготовиться к этому, как «защитить» себя, - этим, собственно, и должны заниматься соответствующие специалисты из команды кандидата, ибо для каждого кандидата необходимо разработать ориентированные исключительно только на него методики.

Публичная деятельность (митинги, собрания и т.п.)

В период выборов публичная деятельность (митинги, собрания и т.п.; вообще же - общение политического лидера, кандидата или члена его команды с «народными массами») реализуется в условиях, когда не возникает необходимости в доведении до слушателей новой информации: как правило, «все новое» излагается уже в самом начале избирательной кампании. Таким образом, публичная деятельность в период выборов проходит в условиях *нормативного* режима общения.

Мы не будем подробно излагать весь комплекс проблем, возникающих при управлении большими коллективами, - мы остановимся лишь только на нескольких наиболее интересных для использования в избирательной кампании аспектах проблемы.

Есть два типа 2АИА, которые наиболее пригодны для использования при управлении большими неструктурированными социальными группами.

Первый тип - это <Св-С|Ст-Д>.

Его имеет В. Жириновский и Н. Витренко, к нему принадлежал и А. Гитлер.

Этот тип может очень хорошо «завести» людей на избирательном митинге или на собрании. В рамках своего выступления он формирует у людей устойчивое *эмоциональное отношение* как к некоторым аспектам Программы (которые связаны, например, с процессом изменения, перестройки организации и структуры власти, государства и его институтов), так и собственно к Лидеру, который будет осуществлять такую деятельность. Этому типу всегда необходим «враг», на которого можно прямо указать как на причину всех бед: собственно, именно для борьбы с этим «врагом» и спланирует людей этот тип личности. Поскольку удержать устойчивое эмоциональное состояние можно только при наличии «очевидных» для широких масс людей бед, то наибольший успех такие типы имеют в условиях экономического кризиса и явного социального напряжения.

Успех В. Жириновского, которому даже уникально-критические условия выборов в Госдуму России зимой 1999 года, когда избирателям

предложили выбирать между «Блок Жириновского с участием В. Жириновского» и «партией ЛДПР без участия В. Жириновского», поэтому далеко не случаен. Вся фракция ЛДПР в Госдуме держится исключительно на *личностных особенностях* В. Жириновского.

На Украине сегодня в наличии именно такое положение дел, - и поэтому совсем не удивительно, что Н. Витренко «подняла» широкие массы населения Сумской области на поддержку как себя лично, так и В. Марченко, да и ПСПУ вообще... При аналогичных обстоятельствах А. Гитлер пришел ко власти в 1933 году: тогда он практически «жил в самолете» на протяжении все избирательной кампании... Таким образом, в условиях устойчивого социально - политического напряжения на Украине режим управления, который реализует этот тип личности при нормативной коммуникации, имеет преимущественные шансы на успех.

Безусловно, совсем не обязательно, чтобы кандидат в Президенты имел такой тип личности: достаточно, чтобы в его команде были «полномочные лекторы» такого типа. Чтобы сформировать у слушателей необходимое эмоциональное состояние, такой тип личности должен говорить не произвольный текст - но текст, подготовленный именно для него: он должен а) описывать процесс реорганизации структуры власти и государства и б) описывать состояние отношений между отдельными структурами, ветвями власти и т.п. (и все это - в терминах эмоционального восприятия). Говорить безэмоционально - этот тип просто не может.

Второй тип - это <Св-Д|Ст-С>.

Его имеет А. Мороз, к нему принадлежал и выдающийся писатель Ф. Достоевский. Для этого типа характерно умение добиться от населения устойчивого этико - морального отношения как к некоторым аспектам Программы (которые связаны, например, с описанием состояния организации и структуры власти, государства и его институтов), так и к Лидеру, который будет осуществлять эту Программу (то есть - к кандидату в Президенты).

В отличие от предыдущего типа, митинг будет проходить достаточно ровно и спокойно, под лозунгом «возьмемся за работу – совместно и дружно»... Опять - таки, текст должен быть ориентирован специально на этот тип личности.

Вообще же, подбор людей, которые будут выступать от имени кандидата на митингах и в средствах массовой информации - прежде всего на телевидении - часто может иметь решающее влияние на протекание избирательной кампании. например, известный клип ДемПартии на выборах в ВС Украины в 1998 году, в котором В. Яворивский клялся «Я никогда не предаю Вас» достиг прямо противоположного эффекта как раз вследствие крайне неудачного выбора человека, который говорит эти слова: у этого типа завышена самооценка, но эта самооценка не поддерживается общест-

вом (широкие круги населения просто не верят этому типу вообще, - именно этому типу 2АИА⁶⁹, а не персонально В. Яворивскому!

Чрезвычайно интересно, что в России на те же самые грабли с успехом наступает уже 10 лет Г. Явлинский - также имеющий тип <Ст-С|Св-Д>. Он постоянно стремится *лично* «проучаствовать» во всех дискуссиях, во всех рекламных роликах партии «Яблоко»... Он даже не понимает, что тем самым он наносит страшный удар по привлекательности этой партии! И не только: фактически, своей деятельностью Г. Явлинский значительно ослабляет все демократическое движение России. Действительно, при каждом своем появлении на телеэкране он *весьма неубедительно* - по мнению избирателей - защищает позиции демократов. *народ не верит* Г. Явлинскому! А если еще учесть, что для Г. Явлинского характерно *уговаривать*, а не «доказывать», - то мнение у избирателя формируется окончательно не в пользу «Яблока» и демократов.

...Ну вот, Г. Явлинский и «довыступался»: на выборах в ГосДуму в 2003 году его «Яблоко» не прошло...

Наконец, остановимся еще на одной особенности, характерной для избирателя. Детализирующие типы 2АИА для личности - а они составляют половину населения - ориентируются преимущественно на «внешние» маркеры личности: как человек одет, какое имеет образование, и, главное, что о нем говорят «эксперты» (как свои, так и заграничные). Как представить кандидата или члена его команды, как организовано первое знакомство с аудиторией - довольно часто успех определяется именно этим. Детализирующие типы 2АИА для личности также внимательно прислушиваются к «общепринятому мнению», - поэтому влияние средств массовой информации на них является огромным, а преимущество будет иметь тот кандидат, который сумеет организовать наиболее адекватное таким типным особенностям человека освещение своей избирательной кампании и своей личности.

Выводы

1. При существующем в России и на Украине⁷⁰ социально - экономическом положении основное внимание избирателя приковано к Личности политического лидера и к членам его команды, а совсем не к Программам, с которыми выступают эти лидеры (ибо все Программы практически одинаковы). Поэтому в ходе Избирательных кампаний преимущество будут иметь те кандидаты, команды которых смогут быстрее научиться использовать новейшие социальные технологии. В настоящей книге, в частности, детально описано, в каком именно виде необходимо предоставлять ин-

⁶⁹ Этот тип имеет завышенную самооценку при нормативной коммуникации, - но обществу с такой его самооценкой «не согласно».

⁷⁰ Подчеркнем: совершенно аналогично обстоят дела не только во всех странах СНГ, но даже в большинстве стран мира!

формацию для конкретного типа личности (конкретного политика), какие именно типы личности наиболее хорошо это сделают и каким образом необходимо организовать структуру управления для конкретного типа личности.

2. Для Российской и Украинской⁷¹ политической элиты характерно, что большинство ее представителей давно уже знакомы между собой - таким образом, существует широкий выбор каналов как для установления взаимопонимания между ними (например, с целью образования избирательных коалиций), так и для управления их деятельностью в интересах «третьих лиц» (например, - с целью разрушения образовавшихся коалиций).
3. Сегодня существуют технологии для осуществления управления конкретными политиками с целью достижения своего собственного интереса. Поэтому возникает потребность в специалистах, которые могут помочь конкретному политику, партии или избирательному блоку в их текущей деятельности.
4. Сегодня уже существуют новые социальные технологии для управления большими социальными группами людей, которые могут с успехом использоваться во время ближайших выборов.

13.6. Технологии коммуникаций посредством ГСТК Интернет в режиме совместного творчества (совместной деятельности)

Ниже описана технологическая схема для технологии организации коммуникации между индивидами посредством *глобальной сети телекоммуникаций* - ГСТК Интернет с целью оптимизации их совместной творческой деятельности.

Части 1-3 настоящего «Регламента коммуникации» посвящены описанию технологий «вхождения» и начала работы нового члена в уже сформированную группу. Часть 4 посвящена технологии организации работы в уже функционирующей группе. Таким образом,

- ***Данной разработкой охватываются все возможные случаи и ситуации для сетевой коммуникации в режиме совместного творчества и/или совместной деятельности.***

Вследствие этого технология ориентирована на ***написание текстов***. Технологии осуществления *деятельности* в интерьере «вне Интернет», но с использованием ГСТК Интернет, будут описаны отдельно, так как они, по необходимости, вовлекают в себя элементы технологий менеджмента, теории управления, а также технологий подготовки продукта (товара) и/или услуги.

Регламент коммуникаций

⁷¹ См. предыдущую сноску.

Часть 1. «Знакомство» = начало коммуникации.

- 1.1. Свободный поиск индивида в ГСТК Интернет (а также – вне ГСТК Интернет: конференции, публикации, и т.п. – всюду, где имеются адреса электронной почты коммуникантов).
- 1.2. Личные контакты индивида в Сети и вне ее.
- 1.3. Создание специальных платформ для организации коммуникации между индивидами и их «раскрутка». Например: диалоговые группы в ГСТК Интернет (как «он лайн», так и «офф-лайн»), веб-сайты (институтов, Проектов), электронные конференции, электронные журналы, и т.п.

Примечание. Пункты 1.1-1.2 основаны на технологии «случайного поиска» и подразумевают целенаправленную и *активную* деятельность индивида, тогда как пункт 1.3 является организацией для целенаправленного поиска самих индивидов («полагая их *относительно* «пассивными» участниками коммуникационного процесса).

Часть 2. Процесс установления и закрепления коммуникаций для нового члена – «неофита». Наличие «ядра» участников коммуникаций предполагается.

- 2.1. Информация индивида о себе.
- 2.2. Совокупность диалогов и полилогов (совместных обсуждений *более чем двумя* коммуникантами), посвященных интересам нового участника коммуникативного пространства.
- 2.3. Знакомство с членами со-товарищества (требуется иметь совокупность «резюме» о них, а также – краткую информацию об а) интересах и б) результатах каждого).
- 2.4. Информирование нового члена о *последних* Проектах, выполненных *совместно* в данной коммуникативной группе.
- 2.5. Приглашение для «неофита» *включиться* в диалог по той или иной нити разговора. Например – просьба к нему прокомментировать и/или высказать свое мнение, описать факт, событие, случай, и т.п.
- 2.6. Знакомство неофита с регламентом коммуникаций. Подчеркнуть, что регламент – это не *догма*, и вполне может быть изменен. Предложить ему высказаться по поводу регламента.

Часть 3. Процесс интегрирования «неофита» в коммуникативную группу.

- 3.1. Приглашение подготовить свой текст (или фрагмент коллективного текста) на тему, которая в данный момент готовится в группе (или которая интересна ей – то есть нескольким членам группы).

- 3.2. Попросит высказать свои предложения а) об использовании уже имеющихся в группе результатов и б) о новых *совместных* проектах.
- 3.3. Просьба составить *дискурс* (информацию о сути, преимущественно в виде *цитат* с указанием авторства и даты) какой-то нити разговора. (Одновременно – это будет *тест* на специфическую для него организацию научной работы и представления полученных результатов.)
- 3.4. Приглашение сделать проект его личной веб-страницы на коллективном сайте – с *обязательной* «прорисовкой» связей с личными веб-страницами других участников группы. Например, личная веб-страница может выглядеть так: а) информация о себе, б) описание своих интересов, в) описание своих результатов (последние – в разрезе *общего* интереса группы).
- 3.5. Знакомство с совокупностью текстов, имеющихся в данной группе. Пересылка текстов (до 10 страниц!) между членами группы. Содержание текстов: свои результаты, свои мысли по интересующим всем темам и направлениям, свой анализ высказанного другими.

Часть 4. Технология организации выполнения совместных Проектов членов группы коммуникаций. (Эти технологии ориентированы на применение в уже функционирующей группе.)

4.1. Случай 1. Проект возник как результат дискуссий в группе.

- 4.1.1. Источник для темы Проекта – дискурсы и/или анализ высказанного другими членами группы.
- 4.1.2. Метод: обзор дискурсов и написание связного текста. При этом автор текста является *координатором* Проекта.
- 4.1.3. Возможные варианты осуществления: а) вербализация постановки задачи, о которой уже говорили ранее (которую обсуждали ранее) путем предложения свой структуры общего текста (координатор Проекта) + б) предложение конкретным членам группы написать свои тексты в рамках заданного ми «видения» общего текста + в) организация и координация их совместной работы + г) увязывание всех написанных (лично и другими участниками Проекта) текстов в единый текст – 1-ый вариант.
- 4.1.4. Работа с текстом: организация работы по «доводке» текста. Цикл: до а) достижение общего согласия, либо б) до принятия решения координатором Проекта об окончании работы над текстом.

4.2. Случай 2: инициативный Проект (инициируемый одним из участником группы, - который и будет являться его координатором).

- 4.2.1. Источник проекта – отдельный индивид (координатор Проекта).

- 4.2.2. Метод: постановка задачи + структура выполнения Проекта.
- 4.2.3. Приглашение к совместному написанию фрагментов планов выполнения Проекта и обсуждению вкладов, которые могут быть сделаны другими.
- 4.2.4. Формирование группы по выполнению проекта. Уточнение цели Проекта и фиксация цели Проекта.
- 4.2.5. Подготовка окончательных: а) структуры общего текста (включая разбивку на фрагменты, назначение «ответственных за написание», и т.п.), б) написание фрагментов текста (соответствие «индивида (или группа) – фрагмент текста»), в) сроки окончания, объемы фрагментов, г) способ организации доработки общего текста.
- 4.2.6. Написание фрагментов текста.
- 4.2.7. Оптимизация текста и завершение Проекта.
- 4.3. Случай 3: инициация Проекта внешними причинами (конференция, заказ на проект, необходимость его выполнения, и т.п.)**
- 4.3.1. Общее (во всей группе) обсуждение возможных: а) цели (целей) Проектов, б) количества Проектов, в) степени решения с их помощью поставленной задачи (поставленных задач, достижения цели или целей), г) возможные группы по осуществлению этих Проектов и их персональный состав, д) необходимость и/или возможность привлечения сторонних (для группы) лиц, е) сроки выполнения Проектов и необходимые для этого ресурсы.
- 4.3.2. Принятие окончательного решения о количестве Проектов, составе участников, времени и затратах, выбор координаторов Проектов (или их фрагментов). Суть: дробление проблемы (задачи) на фрагменты-Проекты.
- 4.3.3. Работа над отдельным Проектом осуществляется в соответствии с описанными выше пунктами 4.2.2, 4.2.4 - 4.2.6.
- 4.3.4. Оптимизация *решения* проблемы (задачи) путем *состыковки* Проектов на стадии их *предварительных вариантов*. Методика:
- 4.3.4.1. Описание сути полученных решений.
- 4.3.4.2. Обмен описанием сути полученных результатов между координаторами Проектов и координатором (координаторами) проекта (задачи).
- 4.3.4.3. Принятие решения об: а) наличии «состыковочных» текстов между фрагментами-Проектами, б) согласование персоналий, времени и ресурсов для «критически важных» фрагментов текстов, в) написание *общего введения* к решению проблемы (задачи) и общего заключения (общих выводов, - опять персоналии, время, ресурсы.
- 4.3.5. Корректировка Проектов (что сделать, ресурсы, сроки) и написание текстов.
- 4.3.6. Выдача окончательных вариантов текстов по Проектам = окончание деятельности «Проектных» групп.

4.3.7. Оптимизация общего текста, увязывание его воедино = формирование отчета для проблемы (задачи). Координаторы уровня проблемы (задачи) и приглашенные лица (если нужно). Конец работы над проблемой.

Классификация задач, которые могут быть решены с использованием описанной выше технологии

(полностью только ею, или с использованием ее в качестве ключевой составляющей).

- Отбор и обучение координаторов.
- Сотворчество в области работы над Проектами и Программами по
 - 1) **Получению** новых знаний (информации)
 - 2) **Преобразованию** знаний и информации: осуществления разных форм и способов сжатия и/или дробления на фрагменты, и т.п.
- Формирование новых или преобразование существующих текстов.
- Осуществление влияния на общество:
 - На сознание индивидов и/или их групп посредством текстов (изменение существующей у них картины мира и/или формирование у них заданной картины мира).
 - Посредством специфических каналов деятельности – то есть с привлечением деятельности, осуществляемой **вне** ГСТК Интернет.
- Осуществление трансляции имеющихся у общества знаний.
- Культурная экспансия и преобразование национальных культур.
- Управление экономической деятельностью социальных групп и общества путем электронной торговли, создания новых технологий, протоколов и стандартов для коммуникации индивидов и групп индивидов посредством ГСТК Интернет.

Резюме.

Интертипные отношения, возникающие при *совместной* управленческой деятельности многих людей, проявляются весьма многообразно. Такие отношения определяются типами кооммуникантов, и поэтому обладают весьма высокой степенью прогнозируемости.

В зависимости от типов коммуникантов и *интерьера*, в котором происходит коммуникация, такие отношения могут носить как позитивный, так и отрицательный характер. В частности, они могут быть деструктивными, приводя к высокому и прогрессирующему стрессовому состоянию (в качестве примера приведен анализ самоубийства Пауля Эренфеста – известно-

го физика начала XX века, - однако в практике консультирования имеется много примеров...).

В качестве примеров для рассмотрения выбраны преимущественно политики: они в силу самого своего статуса *открыты* для наблюдения и для прогноза каждого желающего.

Описаны также акции Паблик Рилейшнз – отношения с общественностью, в которых учет типа 2АИА для конкретных людей приводит к весьма серьезным последствиям: сравнение хотя бы «телевизионной» деятельности В. Жириновского и Г Явлинского в политикуме России свидетельствуют о совершенно разных достигнутых ими результатах.

В заключение параграфа описан пример регламента для осуществления *совместной деятельности* посредством ГТСК Интернет.

Вопросы.

- 1) По какой причине *усиливалось* тревожное состояние у Пауля Эренфеста? Какие факторы оказывали на него *постоянное* стрессующее воздействие?
- 2) В параграфе 13.2 описана ситуация: <Об-Д|Ст-С>, жена - <Ст-С|Св-Д>. Объясните, исходя из типа 2АИА для жены, ее слова «*Меня буквально душит, когда я остаюсь дома. Мне не хватает общения.*».
- 3) В параграфе 13.3 описана ситуация: муж - <Об-Д|Гр-С>, жена - <Об-Д|Ст-С>. Объясните причины, по которым жена реагирует более выражено именно на *эмоционально окрашенные* фразы мужа, а не на сам текст его высказываний.
- 4) Каким образом Президент России В. Путин может использовать сотрудника, обладающего таким же, как и Г. Явлинский, типом 2АИА, для подготовки к переговорам с Президентом Украины Л. Кучмой?
- 5) По каким причинам В. Жириновский может быть «опасным» для Президента России В. Путина? В каких интерьерах может проявляться такая «опасность»?
- 6) Опишите причины, по которым *тождики* (тождественные типы 2АИА) Л. Кучма и Е.Марчук проявляют *внешне различное* поведение.
- 7) Какую информацию должен сообщить «неофит» при начале своей работы в определенную коммуникативную группу? Воспользуйтесь материалами параграфа 13.6.

Задания.

- 1) Какие рекомендации вы могли бы, используя концепции информационного пространства и 2АИА, предложить для оптимизации

- ситуации с Паулем Эренфестом? Какие *действия* для этого, по вашему мнению, нужно было бы осуществить?
- 2) Опишите, пользуясь результатами главы 4, отношения, которые имеют место между типами 2АИА, которые имеют пары «Л. Кучма – Д. Табачник» и «Д. Табачник – В. Горбулин». Учтите, что в главе 4 приведено *описание безотносительно к конкретным типам*, а вам нужно описать отношение *между конкретными* типами 2АИА. Сравните между собой эти описания и объясните, почему детализирующему типу 2АИА заметить «неправильность» таких отношений труднее, чем обобщающему.
 - 3) Проследите путь Д. Табачника как политика, пользуясь известными из СМИ и Интернет-источников фактами его биографии. Выделите моменты, в которых, по вашему мнению, «срабатывали» именно *интертипные* отношения между ним и Президентом Украины Л. Кучмой.
 - 4) Разработайте основанный на знании типов 2АИА для В. Путина и Л. Кучмы регламент для «безопасности» Президента России (или – Президента Украины: на ваш выбор!) при общении его с Президентом Украины. Выделите 1) систему его *подготовки* к личным переговорам, 2) особенности работы пресс-службы *перед, во время* и *после* личной встречи, 3) особенности работы сотрудников делегации России с Президентом Украины «в кулуарах» - включая подбор необходимых типов 2АИА. (Собственно говоря – вами разработана система обеспечения ведения *деловых переговоров* по делам фирмы! Все, сделанное вами, без изменений переносится и на ведение переговоров в сфере бизнеса.)
 - 5) Опишите особенности работы Секретариата Аппарата Президента России В. Путина с «опасным» - в смысле своего типа 2АИА – для него политическим лидером В. Жириновским. (Разработанные вами схемы практически *без изменений* могут быть использованы в сфере бизнеса *в аналогичных* ситуациях.)
 - 6) Определите, не находитесь ли вы сами «*под управлением*» со стороны своих руководителей, подчиненных, коллег, - или даже посторонних людей вообще. (Для этого определите *новую* информацию, которая приходит к вам от этих людей. Особенно и прежде всего - от тех типов, которые могут быть *опасными*: вашего передатчика, заказчика. Подробно эти аспекты комплекса мероприятий по обеспечению *личной социально-технологической безопасности* для *конкретного* человека освещены в других материалах или в рамках нашего политического детектива «Выбор».)
 - 7) Определите типы 2АИА для людей, которые наиболее пригодны для их использования в 1) рекламных роликах, 2) презентациях, 3) пресс-конференциях, 4) деловых переговорах и т.п. для сферы Вашего бизнеса. (Не используйте в рекламных роликах <Ст-С|Св-Д> и <Св-С|Гр-Д> в ролях, где нужно *убедить* людей: им

просто *не поверят!* Не используйте людей с *детализирующими* типами 2АИА для полномочного представительства вашей фирмы на пресс-конференциях: там нужно уметь реагировать на *новую* информацию! Если на презентации вы хотите *эмоционально «завести»* людей – подойдет следующий тип 2АИА для человека <Св-С|Ст-Д>! А если нужно «убедить» - <Св-Д|Ст-С> или <Об-Д|Ст-С> (в зависимости от поставленных вами задач)... Подготовьте такие материалы, и вы сможете более надежно *прогнозировать* результаты своей общественной деятельности!)

Часть 3.

Управление конкурентоспособностью фирмы посредством управления развитием персонала

В этой части книги рассмотрено применение разработанных технологий к наиболее часто встречающимся задачам в области управления персоналом. Здесь суммированы общие схемы, и изложение ведется на уровне более глубоком по сравнению с предыдущими разделами. Здесь мы сосредотачиваемся преимущественно не на рассмотрении примеров, а прежде всего на описании *общих подходов* к осуществлению управлением персоналом.

Глава 14. Нормативные схемы управления: стандартные схемы описания деятельности управленца

В настоящей главе рассмотрены все возможные управленческие ситуации, в которых отдельный человек выступает в качестве участника. Описаны как процедуры проведения анализа с использованием разработанных технологий, так и характеристики информации, которая должна быть «выдана» пользователю в результате такого анализа. Вследствие этого настоящая глава является незаменимой для пользователя - управленца и менеджера: здесь не только дано подробное описание той информации, которую он должен получить от специалиста в области консалтинга по управлению персоналом, но также описано, как ему использовать эту информацию с целью улучшения своих управленческих способностей и повышения качества его собственной жизни.

Необходимо подчеркнуть, что многие курсы и тренинги, о которых говорится в настоящей главе, могут быть разработаны с использованием изложенных в настоящей книге результатов без привлечения специалистов из других областей, так как для решения многих проблем, стоящих перед управленцем, нет необходимости в привлечении знаний из других областей.

14.1. Общее описание возможных стандартных ситуаций (интерьеров) при управлении

В этом разделе мы обратимся к вопросу об оптимизации управления в коллективе.

Это может быть коллектив фирмы, педагогического учреждения, органов местного или государственного самоуправления, армейский коллектив, и т.п. В общем случае – это произвольная совокупность людей, которые осуществляют *совместное* управление. На практике это означает, что

эта группа людей осуществляет совместные и согласованные действия. Она может быть иерархичной, - но может быть сформированной и на основе «горизонтальных» связей. Она может иметь формального лидера - начальника, она может иметь и лидера не-формального (в обоих случаях – таких лидеров может быть и несколько!).

Однако во всех этих случаях *управленческие ситуации*, в которых происходит деятельность человека, являются одними и теми же. Вот как раз их классификации и посвящен настоящий раздел.

Этому кругу вопросов часто уделяется неоправданно мало места при обучении будущих управленцев и менеджеров (например, работников местного или государственного управления, педагогов, социальных работников, менеджеров для разных отраслей производства) - а часто он даже упускается. Вместо этого рассматриваются, как правило, вопросы «наказания и поощрения», «из опыта лучших», и много другой разрозненной информации.

Чаще всего, идет рассказ о том, как «лучшие менеджеры» осуществляли управление. Интересно, что, как правило, рассказывается о следующей типичной ситуации: пришел *новый* управляющий - и начал *изменять* принятые ранее правила и условия.

Но как наладить *постоянную* работу по управлению?!

Сегодня много говорится о «человеческом факторе», о том, что нужно *учитывать личность* управленца-менеджера. Но технологии и методики для такого учета - отсутствуют. Рекомендуются обращаться по этому вопросу к психологам, - однако они как раз в вопросах организации управления с учетом «человеческого фактора» и личности управленца-менеджера могут помочь только в весьма ограниченных случаях.

В конце XX века было осознано, что успех определяется *совместной* работой всего коллектива. Существует много эмпирических, опробованных на практике методик и рекомендаций. Но, вместе с тем, наблюдается отсутствие методик и технологий управления людьми, которые позволили бы *прогнозировать* результат такого управления.

Фактически, до сих пор выбор системы управления осуществляется методом «проб и ошибок». Здесь имеется в виду не только руководитель, который «настраивает» коллектив «под себя», но также и более общая ситуация - определения стиля и особенностей управления, которое для данного конкретного менеджера будет наиболее оптимальным и/или даст наиболее «весомый» результат.

В своем собственном коллективе управленец-менеджер постоянно сталкивается с необходимостью решения целого ряда управленческих задач. Причем многие из задач оказываются такими, что наш управленец - в разные моменты времени - оказывается в разных ролевых ситуациях.

Вот, он *получает* распоряжение от вышестоящего руководителя (например, от директора фирмы). Вскоре уже он сам *отдает* распоряжения исполнителям (например, дает указание отыскать нужную ему информа-

цию, или же производит детализацию задания и распределение его между другими управленцами). Наконец, он *общается* со своими коллегами. И, в конечном счете, наш управленец-менеджер сам является *частью* общества, и поэтому как *управляется*, так и сам *управляет* им.

Но не следует забывать, что наш менеджер - личность, индивид, который обладает своими собственными способами управления и разрешения ситуаций, которые он выработал у себя на протяжении всей своей жизни. Этот присущий ему способ управления обладает как рядом черт, *общих* для многих людей, так и рядом *специфических только для конкретного человека* особенностей. Часто человек не в состоянии даже выделить, что именно является таким общим и неизменным, а что может быть изменено или даже заменено.

Итак, управленец-менеджер находится в некоем *интерьере* - обобщенном рабочем месте, в рамках которого он осуществляет разные *сценарии управления*. Ниже мы даем кратко опишем классификацию таких *ситуаций – интерьеров*.

Ситуация: Я = управляю

Точнее - я управляю в каком-то *конкретном* интерьере – контексте деятельности. Например, на своем рабочем месте. Например - в своей семье, Например, в кругу моих друзей. Например, я управляю процессом повышения своей квалификации

Это тот *тип управления* «в самом общем виде», то управление, которое осуществляет данный человек в рассматриваемом интерьере. Уже с учетом конкретной специфики, налагаемой выполнением требуемых от него функциональных обязанностей.

Это - самая общая ситуация из возможных. А далее идут уже *конкретизации*, которые, в свою очередь, дробят ситуации на все более конкретные.

Ситуация: Я управляю подчиненными

Это своего рода «управление вниз», выдача заданий *подчиненным*. Здесь понимается ситуация «я – руководитель».

Это может быть ситуативное управление - например, разработка единичного Проекта, организация концерта самодеятельности, чествования коллеги. Или же постоянные обязанности - например, топ-менеджера, отвечающего за выполнение заданного направления работы, или же директора. Выполнение таких функциональных обязанностей имеет свои специфические особенности, - и, прежде всего, в области организации выдачи распоряжений «вниз» и приема отчетов «снизу».

Ситуация: Я и мой руководитель (мной управляют)

Это уже «управление вверх». Теперь уже «я – подчиненный». Это опять может быть спонтанно сложившаяся ситуация, или же - прямо закрепленная в функциональных обязанностях данного управленца.

Выполнение таких обязанностей также имеет свои специфические особенности, - например, связанные с организацией правильного понимания распоряжений и подготовки своей отчетности.

Ситуация: Я управляю моими коллегами (Я и мои коллеги)

Это можно назвать «управление по горизонтали». Здесь «я - часть коллектива» (я управляю себе подобными). Здесь имеет место «неформальное управление».

Сюда включается также и организация моих отношений с коллегами, управлении ними, установление отношений с новыми коллегами, сотрудниками и заказчиками.

Ситуация: Я управляю обществом (Я и общество)

Это можно назвать «управление в больших иерархических структурах». Здесь «я - часть общества, устроенного как иерархическая система».

Фактически, здесь речь идет о том, как управленец воспринимает общество, в котором он живет. А также - как общество воспринимает нашего управленца.

Описанными выше *управленческими ситуациями* – *интерьерами* и исчерпывается все возможные случаи. Фактически, мы описали классификацию управленческих ситуаций, *ориентированную на конкретного пользователя* - управленца или менеджера. А, в более общем случае - и на *любого* человека.

Далее мы подробно опишем каждую из перечисленных *управленческих ситуаций*. Собственно, это будет описание алгоритмов решения управленческих задач, сформированных на основе описанных в книге технологий, на уровне *потребителя*.

Фактически, в результате реализации такой программы мы получим полное описание того набора действий, которые специалист в области теории информационного пространства и 2АИА должен осуществить для оптимизации управления конкретного человека. Одновременно будет получено описание всего того комплекса услуг по оптимизации управления, которые клиент может получить от такого специалиста. В конечном счете, это может лечь в основу формирования Стандарт систем достижения и контроля качества для сферы услуг по применению описанных технологий в управлении и менеджменте.

14.2. Я = управляю

Итак, мы приступаем к описанию самой общей управленческой ситуации, в которой конкретный человек выступает в роли участника.

Опишем эту ситуацию с использованием теории 2АИА и информационного пространства.

В этой главе мы широко используем понятие «интерьер», введенное нами ранее.

1. Определение моего типа

Прежде всего, необходимо определить тип управления, который осуществляет данный человек (то есть тип 2АИА для этого человека). Методические и прочие вопросы весьма подробно освещены в других главах настоящей книги (прежде всего в главе 17).

Весьма важно подчеркнуть, что уже при определении типа человека необходимо осуществлять иерархически сформированную верификацию-проверку сделанных выводов о его типе 2АИА. Также весьма целесообразно при определении типа 2АИА производить учет специфического интерьера, в который помещен данный человек.

Например, для педагога «стандартным» интерьером является «*обучение*» и «*воспитание*». Поскольку значительную массу педагогов составляют женщины, также подойдет интерьер «*домашняя хозяйка*».

Необходимо учитывать, что *информативными* для определения типа являются только те ситуации, в которых человек сталкивается с необходимостью решения *новых* для себя задач, реагирования в новых для себя условиях, с необходимостью *принятия самостоятельного решения* или осуществления *самостоятельного выбора*.

Необходимо, чтобы типизируемый понимал, что его тип - это не есть его индивидуально-личностная характеристика! Необходимо ему разъяснить, что тип описывает специфические реакции, характеризующие не отдельную личность, а целый *класс* людей. Этим снимается, во-первых, стрессирующая ситуация для человека, и, во-вторых, устанавливаются границы, в которых человек получит рекомендации (чтобы человек не полагал «слишком больших надежд» на то, что *за него* все будет решено специалистом, - чтобы он не ожидал «чуда»).

Описание типа осуществляется на нескольких разных уровнях.

Во-первых, как перечисление и описание соответствующих полюсов дихотомий.

Во-вторых, как описание компонент информации, одна из которых программирует тип 2АИА, а в рамках второй осуществляется его деятельность.

В-третьих, описание типа 2АИА, который является *диадным* для типизируемого - с тем, чтобы описать характеристики, которые являются критически важными для типизируемого.

В-четвертых, можно описать тип противоположного полюса по дихотомии «*обобщающий – детализирующий*»: для того, чтобы описать наиболее стрессирующие для типизируемого способы осуществления управления, которые могут быть осуществлены *другим* человеком.

В-пятых, можно охарактеризовать поведение типа при *нормативной* коммуникации и деятельности, используя соответствующую феноменологическую модель, полученную в рамках развитых в книге технологий.

- В дальнейшем полагается, что все это уже сделано для каждого из типов, которые будут участвовать в рассматриваемых ситуациях управления. Поэтому далее в этой главе, при описании управленческих ситуаций мы не будем специально на этом останавливаться.

В определенном смысле, такое описание является универсальным и в достаточной степени унифицированным. Рекомендуется составить справочник из таких *стандартизированных* описаний: этот справочник можно будет использовать в самых разных областях деятельности человека и самых разных интерьерах. Собственно, это описание типа просто не будет учитывать интерьер деятельности реального человека. Примером таких описаний могут служить предыдущие главы.

Таким образом, на этом этапе управленец получает описание «тип 2АИА в общем виде», безотносительно к конкретным интерьерам (контекстам) профессиональной и/или другой деятельности этого человека.

2. Описание «сильных» и «слабых» сторон моего типа

Взятый «сам по себе» тип просто *не может* иметь слабых и сильных сторон! Каждый из типов в этом смысле *равноправен*.

Всегда, когда мы будем говорить о «сильных» и «слабых» сторонах типа, мы будем иметь в виду *определенный конкретный интерьер*, в котором происходит деятельность конкретного человека.

Пример из педагогики, разъясняющий сказанное. Преподаватель средней школы во время урока должен не просто «начитывать материал», но также и следить за состоянием дисциплины в классе. Но известно, что *объект-ориентированный* тип 2АИА способен с полной отдачей выполнять *только одно* дело. И, в данном примере, это будет или «начитка материала», или поддержание дисциплины в классе. Таким образом, в этой деятельности проявляется «слабая сторона» *объект-ориентированного* типа. А для *связи-ориентированного* типа 2АИА, соответственно, эта же деятельность есть примером его «сильной стороны». С другой стороны, при наличии конфликта - например, внутри педагогического коллектива – *связи-ориентированный* тип 2АИА просто не способен плодотворно работать, - в этом интерьере *связи-ориентированный* тип переходит уже в «слабые» функции данного человека!

Таким образом, на этом этапе для специалиста уже необходимо умение описывать конкретный интерьер, в котором происходит деятельность реального человека, в терминах и понятиях как компонент информации, так и в рамках более крупных блоков - дихотомий.

Здесь также возможно формирование блока *стандартизированных* описаний - уже для *конкретного вида* профессиональной или иной деятельности человека. Например, в блок таких стандартизированных описаний «сильных» и «слабых» сторон типа войдет (расписанный в более конкретных деталях) пример, описанный выше.

Другими словами, описание типа на этом этапе дается в рамках определенного интерьера. Таким образом, на этом этапе описание типа 2АИА, которое специалист дает клиенту, определяется двумя компонентами: собственно *типом 2АИА* и *интерьером*, в котором данный человек осуществляет свою деятельность. Подчеркнем, что один и тот же человек может являться участником одновременно *нескольких* интерьеров - поэтому необходимо специально оговаривать, какие именно проблемы (и интерьеры, их охватывающие) интересуют данного конкретного человека.

Некоторые примеры такой детализации приведены в других параграфах книги.

3. Описание моих функциональных обязанностей в терминах теории 2АИА

Мы продолжаем движение по пути детализации и конкретизации. Следующий этап - это описание конкретных функциональных обязанностей для рассматриваемого нами человека.

Это значит, что мы перешли уже к рассмотрению «конкретного рабочего места», *конкретного* интерьера для этого человека. К рассмотрению и анализу всего того круга задач, которые он должен выполнять постоянно, и которые возникают у него время от времени.

В отличие от предыдущего этапа, на этом этапе мы интересуемся уже не общим интерьером деятельности человека - например, интерьер «педагог», а конкретным интерьером, в котором происходит его деятельность, конкретным его «рабочим местом» - например, интерьеры «педагог-математик» или же «педагог дошкольного учреждения».

Мы выделяем управленческие стадии в такой деятельности конкретного человека. Мы рассматриваем условия конкретного предприятия, где он работает (например, данной конкретной фирмы, государственного учреждения, детского сада, школы, техникума или вуза). Мы описываем эти стадии в рамках характеристик того или иного типа 2АИА и в рамках той или иной компоненты информации. Тем самым мы выделяем характеристики тех типов, которые «максимально приспособлены» для выполнения этого конкретного интерьера управления, этого конкретного этапа, этого конкретного случая, примера управления.

Как правило, такое описание получается *противоречивым* - то есть оно требует от конкретного человека выполнения того, что обязательно будет являться для него «нетипным». Более точно можно сказать, что практически ни одна деятельность, на один перечень функциональных обязанностей *не сводится* в точности всего к одному только типу: всегда существуют требования, которым невозможно удовлетворить только одним типом 2АИА.

Много конкретных примеров приведено ранее.

Выше мы уже приводили пример противоречия в требованиях между «поддержанием дисциплины» и умением «доказательно объяснять» материал. «Идеальный педагог» - например, математик - *должен* был бы вы-

полнять это выполнять эти функциональные обязанности *одновременно*, - но такого типа 2АИА (который был бы и *связи-ориентированным*, и *объект-ориентированным* одновременно!) просто не существует. Не существует поэтому и человека, который *одинаково хорошо* был бы способен и «поддерживать дисциплину» и умел бы «доказательно объяснять» материал.

Далее мы устанавливаем соответствие между полученными функциональными обязанностями и типом нашего управленца, - именно по этой причине мы и должны описать эти обязанности на языке описанных в книге технологий.

Мы выделяем «родные» для нашего управленца функциональные обязанности (те, которые совпадают с «его родными» компонентами информации или полюсами дихотомий), - их он способен выполнять с максимальным эффектом. Это «его» полюса дихотомий, «его» компоненты информации. В последнем случае, однако, нужно учитывать различие между программной компонентой информации и творческой компонентой информации, а также их взаимосвязь с соответствующими функциональными обязанностями.

Мы выделяем также те обязанности, которые соответствуют полюсам дихотомий, «чужим» для типа 2АИА нашего управленца. Мы выделяем «чужие» для нашего индивида компоненты информации, которые, тем не менее, нужны для оптимального выполнения этих конкретных функциональных обязанностей. Мы устанавливаем соотношения между «родными» и «чужими» компонентами информации, - в частности, прежде всего, определяем типы 2АИА, которые могут *помочь* типу 2АИА, которым обладает наш управленец, в выполнении этого аспекта его функциональных обязанностей (в частности, это будет нужно для дальнейшего).

4. Описание организации оптимальной инфраструктуры для осуществления моего управления

Теперь мы можем начать построение оптимальной для нашего управленца «управленческой среды».

Для этого нужно, на *первом* этапе, использовать «стандартное» описание управленческой среды для данного типа 2АИА. Такие описания сегодня уже имеются, и ими можно воспользоваться как справочными материалами. В этом описании выделены основные «сильные» и «слабые» стороны типа по отношению к реализации управления, а также предусмотрен способ организации «защиты» своих «слабых мест» типом.

Далее следует этап, который можно назвать «подгонкой» управленческой среды для данного типа 2АИА для конкретного человека с учетом условий его рабочего места (конкретного интерьера). То есть – «подгонка» специфически-типных особенностей организации и осуществления управления данным человеком под условия интерьера - *обобщенного* рабочего места, в которое он помещен. Например, на этом этапе выделяется обоб-

щенное место - интерьер «преподаватель», и синтезируется для него оптимальная для рассматриваемого типа 2АИА организация управления.

Далее следует *третий* этап - подгонка управленческой среды под реальное рабочее место, - то есть под условия реального интерьера, в котором осуществляет свою деятельность данный управленец. Например, на этом этапе это уже будет интерьер «преподаватель математики в школе».

Далее следует *четвертый* этап - учет «типной специфики социального окружения» нашего управленца. То есть учет реальных типов людей, которые окружают нашего управленца. Естественно, не всех, а только тех, которые *важны* для него, для того, чтобы его управление достигло цели. Определяются типы людей (из его окружения, то есть, фактически, уже конкретные люди, «с именами и фамилиями»), которые как «помогают», так и «мешают» управлению, которые осуществляет наш управленец. Описываются также характеристики того, чем именно, как именно и когда именно (при каких условиях) эти типы «мешают/помогают».

Наконец, на последнем, *пятом* этапе, описывается оптимальная организация управленческой среды для реального человека в условиях его конкретного рабочего места. Описываются «предпочтительные» для него способы организации управления, - те, в которых в максимальной - для данных конкретных условий - проявляются «сильные» стороны его типа. Описываются типичные ситуации, в которых его тип «слаб», - и описываются организационные решения, которые он должен предпринять в этих случаях. Например, указываются типы людей (фактически - на этом этапе уже *конкретные* люди!), к которым он может обратиться за помощью (например, консультацией), причем с указанием темы и предмета такого обращения (а также, как правило, с указанием протокола или регламента общения его с данным конкретным человеком).

На этом же этапе производится учет тех *социальных нормативов*, которые данный конкретный человек выработал у себя на протяжении своего жизненного пути и которые «защищают» его тип, помогая его «слабым» сторонам в социальной жизни. Эти нормативы обусловлены социальными причинами (семья, школа, работа) - необходимостью выполнять определенные социальные роли и требования. Часть из этих нормативов может быть с успехом использована в целях оптимизации управления для данного человека. Следует отметить, однако, что часть этих нормативов может наоборот, препятствовать оптимальному выполнению управления.

В результате наш управленец получает подробное описание как «самого себя», так и описание оптимальной для него (как для типа, так и для индивидуума!) организации управленческой среды.

5. Подбор и разработка тренингов и курсов для улучшения моего управления и развития моей личности

Можно ли считать на этом работу по организации оптимальной системы управления для конкретного человека законченной?

В том смысле, что мы использовали все имеющиеся на сегодня стороны и возможности его типа, конкретной реализации интерьера его рабочего места, выработанных им к настоящему времени возможностей и нормативов - да, мы сделали все, что можно. Все, что можно сделать *сегодня*.

Но ведь наш управленец *развивается*, а жизнь его - продолжается. Он развивается как управленец, он развивается также и как Личность.

Описанные в книге технологии могут помочь сформировать для управленца вектор развития в двух основных направлениях: во-первых, в области его деятельности на работе (точнее - в интересующих его интересах) и, во-вторых, в области его развития как личности.

Остановимся вначале на первом направлении - *рекомендации* для управленца в области его производственной деятельности, то есть в *области управления и менеджмента*.

Прежде всего, управленец должен выбрать для использования в своей практической деятельности такие методики осуществления управления, которые в максимальной степени соответствуют его типу 2АИА и его социальным нормативам. Сегодня, когда в сфере управления не просто разрешается, а даже и приветствуется широкое разнообразие методов, способов и технологий менеджмента, управленец часто остается один-на-один перед огромным разнообразием предложений. Ему очень трудно сделать свой *осознанный* личный выбор. Но каждая методика управления - это, прежде всего, система последовательных выполнения тех или иных заданных управленческих действия, многие из которых являются по сути своей фиксированными управленческими процедурами. Поэтому знание своих типных особенностей поможет управленцу в выборе тех «орудий производства», которые будут наиболее эффективными в его руках.

С другой стороны, существуют функциональные требования к управленцу, которые являются *обязательными* - хотя их выполнение и требует задействования «слабых» сторон типа 2АИА и социальных нормативов данного конкретного управленца. Управленец должен сформировать такой комплекс таких «неудобных» для него методик, который, тем не менее, позволял бы ему эффективно проводить управленческую деятельность. Выбор таких методик, выявление тех их звеньев и стадий, которые являются «трудными» или «неудобными» для данного конкретного управленца, также требует знания типных особенностей и набора социальных нормативов для данного конкретного человека. Как правило, управленец должен постоянно «удерживать во внимании» все «трудные места» методик управления, которые он применяет, он должен постоянно обновлять их количество и номенклатуру, а также постоянно тренировать их выполнение. Как правило, сегодня это делается с использованием тренинговых методик обучения - и отбор как необходимых методик, методов и технологий управления, так и способов самого проведения тренинга также определяется типными особенностями данного управленца. В результате такой деятельности осуществляется, по сути, *управление* состояние «производственных нормативов» для данного управленца. Отметим, что эти нормати-

вы могут сказываться и в личной жизни управленца, поэтому разделение на интерьеры «работа» и «личная жизнь» также поможет данному человеку.

Знание типных особенностей позволяет также выделить для конкретного менеджера круг экспертов и консультантов, к которыми он будет общаться в сложных для себя ситуациях, - например, из людей, с которыми он знаком лично. Имеется возможность также определить и описать круг вопросов, с которыми ему следует к ним обращаться, а также регламент (протокол) общения с такими людьми.

Участие в профессиональных Ассоциациях, чтение литературы на профессиональную тематику - все это для высокой отдачи и минимальной затраты времени также требует знания своего типа 2АИА.

Наконец, сам способ управления для управленца - он также определяется и задается его типом 2АИА.

Творчество в производственной сфере - эта сторона жизни человека чрезвычайно важна. Фактически, сама деятельность управленца *обязательно* является творческой. Однако творчество *эффективное* осуществляется в основном по «сильным» сторонам типа, в рамках тех компонент информации, которые человек «видит» и в рамках которых он «действует». Именно в этой области он чувствует границы применимости того или иного «родного» его типу 2АИА метода, именно в этой области он способен принимать адекватные ситуации управленческие решения. Наконец, именно в этой области он является компетентным. Таким образом, знание своих типных особенностей поможет преподавателю творить, - а, следовательно, и повысить удовлетворенность от выполнения своих профессиональных обязанностей.

Фактически, можно сказать, что таким образом управленец получает возможность достичь состояния *самоактуализации через работу* (в духе гуманистической психологии А. Маслоу).

Зададимся вопросом: «*Можно ли научиться «защищать» свои слабые стороны в управлении?*». Ответ на него может быть ***только положительным***.

Уже то, что все мы знаем крупных управленцев, добившихся несомненных успехов в своей деятельности, - уже одно это говорит о том, что каждый из них нашел возможность *преодоления* слабых своих сторон своего типа. Каждый из них сумел выработать (научиться) способам осуществления педагогической деятельности также и в тех ее областях, где он «слаб».

Рассмотрим всего один *пример*, иллюстрирующий сказанное. Опишем случай успешного преодоления своих слабых сторон за счет специфической организации своей *собственной* управленческой деятельности.

Объект-ориентированный тип 2АИА с трудом ориентируется по собеседнику о том, насколько он «тронут» их доказательствами. А как же быть, когда *логик - продавец?!*

Вот тут-то некоторые из таких типов и придумывают способы, как задать вопросы таким образом, чтобы ответ собеседника *однозначно* позволял сделать вывод о его намерениях. Сумев организовать свою деятельность таким образом, *объект-ориентированные* типы достигают успеха в продажах ничуть не менее *связи-ориентированных*, - для которых поведение и эмоции клиента - это «открытая книга».

Более того: некоторых из *объект-ориентированных* типов 2АИА начинают *новый бизнес* - они организуют тренинги, обучая «себе подобных» - искусству продаж. Естественно, эти тренинги могут принести пользу только *объект-ориентированным* типам 2АИА: для *связи-ориентированных* такие «логические цепочки в коммуникации при продаже» будут недоступны, и, в результате, будут их только сбивать. «И новому не научился, и старое потерял» - это вполне возможная ситуация после таких курсов для *связи-ориентированных* типов 2АИА.

Эта ситуация весьма подробно описана переводной в книге Тома Хопкинса (США) «Умение продавать для чайников» (Киев: Диалектика, 1997. - 256с.) - как следует из описания им реальных ситуаций из его собственной биографии, он *объект-ориентированный* тип. Но он нашел возможность *преобразовать* сам подход к типичным *управленческим* ситуациям, которые имеют место в процессе продажи, - и добился успеха. Сейчас он - известный руководитель весьма модных тренингов.

Фактически, в подобной ситуации часто оказывается и любой управленец.

Подведем итоги. Учебных курсов, книг и учебников, курсов повышения квалификации, тренингов, дистанционного или второго высшего образования сегодня имеется чрезвычайно много. И чтобы выбрать из них то, что является действительно необходимым для конкретного управленца - здесь весьма необходимо знание его типа 2АИА, его типных особенностей, и набора его социальных нормативов.

Но только производственной деятельностью жизнь управленца не ограничивается. Управленец - это прежде всего человек. И перед ним, как и перед каждым человеком, стоят задачи по управлению *развитием своей собственной личности*.

Сегодня существует большое разнообразие концепций и теорий Личности. Многие из них включают в себя большое разнообразие методик и тренингов, которые уже доказали свою работоспособность.

Специалист в области консалтинга по управлению персоналом, пользуясь изложенным в настоящей книге материалом, вполне способен выбрать из огромного многообразия предлагаемых сегодня психологических тренингов именно те, которые действительно дадут нужный эффект для данного конкретного человека.

В правильном выборе того, что нужно именно данному конкретному человеку ключевое место занимает знание типа 2АИА для данного человека.

Приведем пример.

Огромное влияние на концепцию личности человека оказали взгляды американского психолога А. Маслоу, одного из главных фигур в *гуманистической* психологии (многие концепции обучения базируются на таких же взглядах). Основное место в теории и А. Маслоу занимает концепция *самоактуализации*, понимая под этим высшую стадию совершенствования личности.

Какое же место занимает концепция типа в самоактуализации? Рассматривая то, о чем пишет А. Маслоу и представители его школы, мы видим, что многие черты самоактуализации практически повторяют - в области деятельности человека - многое из написанного нами выше. Таким образом, реализация своего типа, знание своих «слабых» и «сильных» сторон, умение сопоставлять их с реальными запросами - все это является *необходимым* элементом для самоактуализации человека.

Часть вопросов будет освещена в главе 16, при рассмотрении применения описанных в книге технологий в педагогике, то есть к обучению и воспитанию.

14.3. Я = управляю подчиненными (я - руководитель)

Итак, в этой ситуации я являюсь руководителем, и меня интересует круг вопросов, связанных с оптимизацией моей управленческой деятельности, а также, естественно, с оптимизацией (повышением эффективности) выполнения моими подчиненными своих функциональных обязанностей.

1. Определение типов подчиненных

Начинаем, конечно, с определения типа 2АИА для руководителя, и сообщаем ему всю информацию, которая ему необходима по его типу - в соответствии с предыдущим параграфом.

Затем определяем типы 2АИА подчиненных. По каждому из них руководителю, вполне вероятно, будет нужна вся та информация, о которой написано в предыдущем параграфе.

Однако, чаще всего, весь массив такой будет излишним для руководителя. Действительно, он не собирается становиться специалистом в практического применения описанных в книге технологий, и поэтому большие массивы информации будут для него совершенно неинформативными. Конечно, для специалиста в области таких технологий это будет необходимо, - но лишь как *промежуточный* результат его деятельности по оптимизации управления.

Итак, для руководителя (отдельной фирмы, педагогического коллектива, государственного учреждения, и т.п.) часто оказывается вполне достаточным *на данном этапе* - само наименование типов 2АИА его подчиненных в качестве необходимой для него информации.

Определение типов подчиненных часто способно травмировать людей. Поэтому перед началом процедуры типирования необходимо преду-

предить людей, что задачей специалиста является прежде всего оптимизация информационных потоков в данном коллективе (фирме, учреждении) и оптимизация функциональных обязанностей управленцев в соответствии с их «типными» особенностями. Например, в качестве вполне возможного варианта может выступать перераспределение функциональных обязанностей с тем, чтобы управленец осуществлял свою деятельность с использованием своих «сильных» сторон, - что, несомненно, приведет к успеху в его деятельности и будет способствовать достижению им удовлетворенности от работы.

Вероятно, оптимальным является, когда руководитель *сам представляет* специалиста в области технологий управления персоналом людям, с которыми тот будет работать. Впрочем, возможны и другие варианты, - в частности, вариант, когда специалист представляется сам (последнее может иметь место в случае, когда встреча с управленцем происходит через некоторое время).

Необходимо также предупредить управленцев, что они могут (имеют право):

1. не отвечать на те вопросы, которые они посчитают «неприемлемыми» для себя по самым разным причинам (например, управленцем данный вопрос может рассматриваться как имеющий «личный» характер), и
2. часть информации, касающейся *лично* их, они могут попросить рассматривать как *конфиденциальную* (необходимо при этом разъяснить управленцам разницу между сведениями, которые характеризуют тип 2АИА и теми данными, которые характеризуют их как конкретную личность, как индивида).

Остальные особенности определения типа - аналогичные тем, которые описаны в предыдущем параграфе.

Отметим, что на этом этапе, проводя переговоры с руководителем, необходимо добиваться предельной ясности руководителем как самой постановки задачи в области описанных в книге технологий, так и путей решения этих задач с их использованием. Для этого желательно иметь краткое и информативное для руководителей описание возможностей и методов этих технологий. Естественно, это описание уже изначально должно быть ориентировано на определенный интерьер фирмы, а также - на определенные типные характеристики руководителя. Например, как свидетельствует наш опыт, нужно **обязательно** учитывать *полюс* руководителя по дихотомии «обобщающий – детализирующий».

Также необходимо конкретизировать у руководителя всю необходимую для специалиста информацию об общем и конкретном интерьере данного предприятия (подразделения предприятия) в целом.

Таким образом, на этом этапе специалист совместно с руководителем определяет цель своей деятельности на фирме (подразделении фирмы) и конкретизирует постановку задачи. На этом этапе желательно зафиксировать достигнутое соглашение на бумаге в виде отдельного договора.

Вся дальнейшая деятельность специалиста будет определяться этим документом.

Ниже мы подробно расписываем «самый полный набор задач», которые специалист может решить в рамках данной ситуации. Конечно, достаточно часто в конкретных ситуациях для конкретных заказчиков будет требоваться только *часть* из перечисленных ниже сведений.

2. Описание «слабых» и «сильных» сторон типов подчиненных

На этом этапе уже производится учет конкретного интерьера как для предприятия в целом, так и для конкретного интерьера, в котором действуют подчиненные.

Здесь описываются общие характеристики типа 2АИА для каждого подчиненного. Фактически, здесь дается достаточно полный «портрет типа», в котором отмечаются 1) «его» полюса дихотомий, 2) «его» способ восприятия новой информации и проявлений активности в новых условиях, 3) особенности нормативной деятельности данного типа, 4) перечень полюсов дихотомий, которые являются «не родными» для этого типа.

Может также быть дана характеристика той информации, которая является «раздражающей» для данного типа (то есть которая является «обратной» - в терминологии теории 2АИА - для его программной и творческой компоненты). По специальному запросу может быть предоставлена другая интересующая руководителя информация о типах его подчиненных.

Отметим, что уже на этом этапе знание специфики интерьера, в котором происходит деятельность конкретных управленцев, существенно влияет на полноту предоставляемой специалистом по описанным в книге технологиям информации. Например, для преподавателей необходимо различать интерьеры 1) дошкольного учреждения, 2) средней школы, 3) техникума, 4) вуза, 5) организации по переподготовке и повышению квалификации. В зависимости от этих интерьеров могут различаться между собой сильные и слабые стороны для одного и того же типа! Например, если для дошкольных учреждений способность к эмпатии (сопереживанию), что характерно для *связи-ориентированных*, может быть отнесена к *сильной* стороне, - то для высшей школы, а особенно для учреждения по повышению квалификации, эта сторона может являться примером скорее *слабой* стороны типа.

3. Описание функциональных обязанностей рабочих мест подчиненных на языке аппарата информационного пространства и 2АИА

На этом этапе специалист составляет описание строения и функционирования учебного учреждения в терминах описанных в предыдущих главах технологий - то есть строит «технологическую модель» движения информационных потоков в учреждении, а также самого функционирования учреждения по выполнению его целей и поставленных задач.

Таким образом, выделяются те функциональные обязанности по обработке информации и по управленческим решениям, которые необходимы для оптимального функционирования организации.

На этом же этапе рассматривается вопрос об оптимальном *иерархическом* строении данной организации с целью улучшения ее управляемости. Как следует из формализма информационного пространства и теории 2АИА, один человек - руководитель - способен осуществлять оптимальное управление одновременно не более чем 7 ± 2 людьми. Поэтому, как правило, на предприятии с числом сотрудников более 20-30 человек, уже необходимо построение иерархической системы для организации оптимального управления.

Например, в типичном образовательном учреждении - детском садике или школе, насчитывающем более 20 человек, как правило, управление уже должно осуществляться по иерархическому принципу. Тем более это касается учреждений специального и высшего образования.

На этом же этапе выделяется круг вопросов и управленческих решений, которые должны быть отнесены в ведение *координатора*.

Фактически, рассмотрение иерархического строения как раз и требует «работы с координаторами».

Определение наличия координаторов в коллективе - это особый, но, вместе с тем и наиболее важный вопрос: весь успех в управлении иерархической структурой как раз и определяется личностью *координатора* (координаторов).

Таким образом, на этом этапе производится описание иерархической структуры управления предприятием, выполняющим заданные задачи и заданные цели. Выделяются функциональные обязанности отдельно для тиражировщиков и для координаторов.

Неявно предполагается, что руководитель является координатором и находится на своем месте.

А если нет? Что делать в этом случае? Об этом читайте дальше.

4. Ответ на вопросы: «Нужны ли кадровые перемещения? И какие именно?»

Итак, мы имеем все необходимые условия для того, чтобы управленческий коллектив предприятия мог успешно выполнить поставленные цели и задачи: описания оптимального строения иерархической структуры предприятия, информационных потоков и перечень необходимых для работы предприятия функциональных обязанностей.

Теперь переходим к этапу, результатом которого должно быть установление соответствия между функциональными обязанностями рабочих мест (конкретных производственных интерьеров) и конкретными управленцами. Другими словами, теперь нужно распределить необходимые для выполнения функциональные обязанности между реально работающими на предприятии людьми.

Идеальным был бы случай, когда каждый набор функциональных обязанностей соответствовал бы определенному типу 2АИА - тогда мы могли бы для выполнения заданных функциональных обязанностей выбрать одного конкретного человека. Конечно, такое невозможно: мы уже писали, что многие требования к управленцу (например, педагогу) затрагивают *сразу оба* полюса той или иной дихотомии, и поэтому никогда не могут быть реализованы в одном конкретном человеке!

Фактически, на этом этапе специалист в области информационного пространства и 2АИА может предложить распределения конкретных людей по рабочим местам. При этом он указывает, какие сильные стороны типа 2АИА данного человека способствуют выполнению его деятельности, а какие - являются *слабыми* и «мешают».

Как правило, многие такие «слабые» стороны типа 2АИА для конкретного управленца могут быть «защищены» с использованием существующих частных техник и технологий управления. Задача специалиста состоит в том, чтобы подобрать конкретных управленцев к «рабочим местам» таким образом, чтобы для каждого управленца пришлось как можно меньше «защищать» его слабые места. Иногда для этого приходится по-новому организовать информационные и управленческие потоки на предприятии - то есть предложить его реорганизацию и кадровые перестановки.

Конечно, при этом необходимо произвести учет и многих других, «НЕ-типных» характеристик конкретных людей. Учет всех таких обстоятельств может быть произведен как совместно руководителем и специалистом, или же - отдельно руководителем. Ведь, в конечном счете, именно руководитель принимает решения и несет всю полноту ответственности за свой выбор. Дело специалиста - оказание *консультативной* помощи.

Мы рекомендуем разбить этот этап на *две стадии*. На *первой* специалист выдает - в письменном виде - свои рекомендации по оптимизации управления на предприятии. На *второй* стадии - происходит корректировка с учетом реальных НЕ-социально-технологических обстоятельств. Эта вторая стадия - оформляется в рамках *отдельного* договора, так как представляет собой отдельный и *дополнительный* участок работы.

Сейчас обсудим ряд вопросов, связанных с координаторами.

Прежде всего следует подчеркнуть, что «работать с координаторами» может далеко не каждый специалист в области технологий управления персоналом! Как мы отмечали в главе 5, даже для того, чтобы «правильно» определить уровень координатора, специалист по Социальным Технологическим сам должен иметь уровень минимально на 1 ниже! Другими словами, тиражировщик способен определить лишь наличие координатора - да и то далеко не всегда!

Мы не будем максимально подробно обсуждать проблемы, связанные с координаторами. Как правило, «работа с координаторами» - это

чрезвычайно индивидуальный вид деятельности, когда «типичные ситуации» практически отсутствуют.

Мы остановимся всего на двух ситуациях.

Ситуация первая: а что же делать, если руководитель - координатор более *низкого* уровня, чем его *подчиненный*?

Если уровень руководителя соответствует уровню целей и задач, стоящих перед предприятием, то, фактически, уровень подчиненного не соответствует уровню предприятия. Естественным решением для руководителя будет рекомендовать этого подчиненного для рассмотрения его кандидатуры в качестве управленца на более высоких уровнях. Например - в вышестоящую структуру фирмы, в которой работает руководитель (например, если руководитель - начальник отдела), или даже - в другую фирму или структуру. Руководитель может также рассматривать эту ситуацию как «обретение опыта» данным подчиненным. Также полезно использовать возможности этого подчиненного для нужд предприятия - для чего его можно ввести, например, в высшие управленческие структуры предприятия (хотя бы - в качестве эксперта, аналитика, и т.п.).

Но может быть и *вторая ситуация:* руководитель является координатором более *низкого* уровня, чем *этот необходимо*.

В этом случае срочно нужно искать для предприятия координатора соответствующего уровня. Нужно понимать, что при изменении условий - например, дефолт (как в России в 1998), изменение налогового или другого законодательства, да и вообще, при «достаточно резких» изменениях «правил игры» - предприятие окажется не готовым и может получить убытки или даже прекратить свое существование.

Но, допустим, такой координатор на предприятии есть. И он - *подчиненный*. Обязательным ли является его «перемещение» на пост руководителя?

Другими словами: обязательно ли, чтобы *формальный* лидер - руководитель - был всегда координаторов *более высокого* уровня, чем его подчиненные? Конечно же, это должно иметь место далеко не всегда! Очень часто функции руководителя - это не функции координатора! Например, для фирмы, которая выпускает программное обеспечение для компьютеров, важно иметь координатора-программиста как можно более высокого уровня, - а руководителем фирмы может координатор гораздо более низкого уровня (в данном случае вся фирма служит в качестве инфраструктуры, которая «поддерживает» работоспособность координатора-программиста). Лос-Аламосским проектом (создание атомной бомбы в США) руководил генерал Лесли Гровс, который перед этим осуществлял руководство строительством Пентагона, - и справился он с работой отлично!

5. Описание выполнения работы моими подчиненными

Здесь специалистом предоставляется описание того, как именно подчиненные осуществляют управление в условиях реального интерьера их рабочего места на данной фирме.

Здесь отмечаются слабые и сильные стороны подчиненных, описываются те способы управления, которые являются для них нормативными. А также те способы и методы управления, которые для них являются наиболее трудными.

Подробно об этом написано в предыдущем параграфе.

Наконец, сюда же относится проблема управления подчиненными с использованием третьих лиц (как из среды подчиненных, так и внешних), использование сторонних экспертов, система поощрений и наказаний - все это может быть эффективно осуществлено с использованием описанных в книге технологий. Некоторые методики описаны в качестве примеров на страницах настоящей книги, а общее решение задачи на управление произвольно взятым человеком через посредство других людей из этой же группы (например, подчиненных), на математическом уровне представлено в главе 11. Там же описан полный алгоритм для решения задачи на организацию оптимальных систем для обработки новой информации.

6. Руководителю: подбор и разработка тренингов и курсов для оптимальной отдачи приказов и распоряжений своим подчиненным

Зная типы 2АИА подчиненных, руководитель также получает описание того, как именно конкретный его подчиненный воспринимает информацию, и в чем именно выражаются его поступки (например, его выбор управленческого решения).

Здесь уже начинают сказываться интертипные отношения, хорошо описанные в рамках теории 2АИА.

Руководитель также имеет вполне определенный тип 2АИА, и поэтому он отдает распоряжения, проверяет их выполнение - да и вообще, осуществляет выбор управленческих методик и технологий для управления подчиненными - исходя из предпочтений своего типа.

Однако для того, чтобы подчиненный максимально хорошо понял распоряжение, для того, для этого он должен получить информацию в виде, который наиболее «понятен» для него. В идеальном случае - в терминах компоненты информации по программной функции своего типа 2АИА. Однако руководитель «настроен» выдавать распоряжения по компонентам информации либо творческой, либо программной функций для своего типа 2АИА.

Поэтому руководитель, в целях осуществления оптимального управления и прогнозирования его результата, должен научиться «переводить» свои распоряжения на «язык типа 2АИА» своего подчиненного. Это может быть осуществлено в рамках специально разработанного специалистов тренинга, ориентированного на конкретного руководителя.

Постепенно сложится система «базовых тренингов» для руководителей, сгруппированная по признакам «тип 2АИА руководителя - общий интертёр предприятия». Например, «тип 2АИА - руководитель в сфере обра-

зования» (с подразделениями - детский сад, школа, профессиональное образование, вуз).

Руководитель сам, как тип 2АИА в конкретном интерьере, имеет свои сильные и слабые стороны. Специалист может отобрать из огромного множества существующих именно те тренинги, которые нужны руководителю. Например, которые выработают у него систему нормативных способов управления, которые нужны и которые важны в данном конкретном интерьере его предприятия.

Наконец, для руководителя как для личности специалист может помочь выбрать именно те тренинги и курсы (например, психологические), которые будут способствовать развитию его личности. Более подробно это описано в предыдущем параграфе.

7. Руководителю: рекомендации по требуемым курсам и тренингам для каждого подчиненного

Как мы понимаем, «идеальное» совпадение «тип 2АИА - функциональные обязанности» для подчиненного - это скорее из области сказки, чем практика жизни!

Поэтому руководителю нужно предложить технологии по обучению подчиненных требуемым методам, технологиям и механизмам управления. Для этого специалист и составляет описание тех функциональных обязанностей, которые попадают на слабые места конкретного подчиненного. Имея эту информацию, можно уже составлять программу обучения подчиненного, программу необходимых курсов и тренингов. Эта программа учитывает специфические особенности обучения типа 2АИА для подчиненного, а также специфику рынка предлагаемых на рассмотрение программ и тренингов.

Вообще говоря, могут быть разные ситуации, когда тип 2АИА для подчиненного *не соответствует* для требуемых функциональных обязанностей, - но когда его все же можно с пользой для предприятия использовать.

Например, когда подчиненный является координатором более высокого уровня, чем это нужно для данного рабочего места, и который - время от времени - предлагает новые решения, выдает результаты оригинального анализа, и т.п. В этом случае иногда можно примириться с тем, что некоторые требования он выполняет не оптимальным образом, - конечно, при этом необходимо организовать «подстраховку» со стороны других подчиненных.

Может быть и другой случай - подчиненный *любит* эту работу и *хочет* ее делать лучше. Поэтому он *ориентирован на социализацию* информации более высокого уровня - «поляризован» этой информацией. Тогда, по сути, он «встроен» в некую пирамиду управления, которая находится за пределами, *вне* предприятия. необходим ли этот подчиненный на фирме - это решать руководителю. Следует отметить, что, в ряде случаев, наличие

такого подчиненного может принести существенную пользу предприятию: например, в случае изменения направления деятельности фирмы или же в случае ведения переговоров с некоторыми клиентами.

Наконец, вполне может быть случай, когда *мотивировки* подчиненного и его личные цели *лежат за пределами* предприятия, - но, тем не менее, они *включают* как необходимый элемент его пребывание на предприятии. (Примеры мотивировок: «помочь любимому человеку», «получение опыта», «работа недалеко от дома», и т.п.) Этот подчиненный согласен переучиваться, повышать квалификацию, и прочее. Вполне может оказаться, что этот подчиненный может быть с высокой эффективностью использован на предприятии.

Подобный анализ и рекомендации также могут быть сделаны специалистом, - как правило, здесь требуется совместная работы с кадровиком и руководителем.

Таким образом, на этом этапе специалист *совместно* с руководителем и кадровиком могут составить «проект развития карьеры» для каждого подчиненного. Уровень и глубина временной развертки зависят от уровня координаторов, которые готовят этот проект.

Не следует забывать также и то обстоятельство, что высокоэффективное осуществление деятельности управленца требует напряжения всех жизненных сил личности. Поэтому «проект развития личности» (совокупность курсов и тренингов, направленных на гармонизацию и развитие личности подчиненного), который может разработать специалист, будет способствовать развитию предприятия.

8. Руководителю: описание способа выполнения его распоряжений каждым из подчиненных

Зная типы 2АИА подчиненных, а также зная тип 2АИА для руководителя, можно составить описание того, как подчиненные воспринимают распоряжения руководителя. В зависимости от соотношения типов 2АИА каждый из коммуникантов выделяет из одной и той же ситуации *разные* ее аспекты, и делает *разные* выводы.

Здесь возможны две стороны проблемы.

Во-первых, существуют обусловленные соотношением типов 2АИА для пары «руководитель – подчиненный» искажения в восприятии подчиненным распоряжений руководителя. Вследствие этого подчиненный смещает акценты, а то и само и направления деятельности. Своего рода - игра в «испорченный телефон». Этому можно воспрепятствовать, разработав специальные «протокол (регламент) делового общения» между руководителем и подчиненным. Теория 2АИА и информационное пространство выступают здесь в качестве своего рода «переводчика» с «внутреннего языка» одного типа 2АИА (руководителя) на «внутренний язык» другого типа 2АИА (подчиненного). Конечно, специалист все «технические детали» может не выставлять «напоказ»: ведь руководителю необходим действи-

тельно всего лишь некий «протокол представления его распоряжений для данного конкретного подчиненного».

Во-вторых, существует аспект отношений между руководителем и подчиненным как между личностями, вне производственных ролей. Например, на дружеской вечеринке, банкете, дне рождения, и т.п. здесь также вступают в роль интERTипные отношения - но в уже в другом интересере. Специалист также может подготовить для руководителя своего рода «протоколы общения» с каждым из подчиненных.

Последний аспект в последние годы приобретает все более выраженную необходимость. Например, в развитых странах - и прежде всего в США (а также, естественно на совместных с фирмами США предприятиях) - все более звучит тема так называемых «сексуальных притязаний». В результате руководитель и подчиненные могут быть втянуты в склоку, которая может даже парализовать работу предприятия.

Приведем пример. Пусть и руководитель, и его подчиненный – *разделяющие* типы 2АИА. Они оба любят проявлять активность в формировании дистанции общения, включая и двигательные ее проявления, - например, касания, похлопывания по плечу, разговоры «намекками» и т.п. Руководитель, отдавая распоряжения, может рефлекторно похлопать подчиненного-женщину по плечу, взять за руку, и т.п. подчиненная-женщина, также *разделяющий*, не любит, когда кто-то другой *навязывает* ей дистанцию общения. В зависимости от настроения - эмоциональная вспышка. При последующих повторях вполне возможен судебный процесс.

Фактически - на пустом месте, из-за непонимания людей друг другом.

Эта и подобные ситуации могут быть предсказаны специалистом, а для их предотвращения могут быть разработаны специальные протоколы (регламенты, правила) общения.

9. Руководителю: описание того, как подчиненные организуются в неформальные структуры

Практически каждого руководителя интересует, как его подчиненные организуются в неформальные структуры. Кто кому симпатизирует (как человек человеку, как личность личности, - впрочем, половые особенности также часто сказываются на эффективности работы), кто кого «не любит», кто является неформальным лидером, какие «группировки» возникают при неформальном общении, и многое другое.

Это обусловлено не досужим интересом! Часто перед руководителем возникает задача о создании временных групп из своих подчиненных для решения определенной управленческой проблемы. А проблема «как рассадить людей» (чтобы они не «поцапались» между собой, - или наоборот, чтобы они не тратили все время на досужие разговоры) - это вообще головная боль каждого руководителя.

Наконец, насколько эффективно работает подчиненный в стрессовых условиях, - например, эмоционального давления? От этого зависит часто успех того или иного управленческого решения.

Все такие эффекты подробно предсказываются в рамках теории 2АИА и концепции информационного пространства, и по запросу руководителя могут быть ему описаны специалистом.

14.4. Я = подчиненный

Теперь мы приступаем к описанию информации, которую может получить управленец от специалиста по описанным в книге технологиям относительно своего руководителя.

Это уже «управление вверх». Теперь уже «я – подчиненный». Это может быть спонтанно сложившаяся ситуация, или же - прямо закрепленная в функциональных обязанностях данного управленца.

Выполнение таких обязанностей имеет свои специфические особенности, - прежде всего, связанные с организацией правильного понимания распоряжений и подготовки своей отчетности.

Этот параграф будет коротким, так как он во многом базируется на материале, уже подробно описанном в предыдущих параграфах этой главы.

1. Определение типа руководителя

Определение типа 2АИА человека может производиться не только при личном контакте с человеком, но также и заочно. В случае, когда заказчиком выступает подчиненный, часто это может быть весьма эффективной возможностью.

На этом этапе подчиненный дает информацию о способе управления своего руководителя в ответ на вопросы специалиста. (Конечно, если подчиненный обеспечил наличие личного контакта с руководителем с целью определения типа руководителя - это оптимальный вариант.)

В данном случае информация об интерьере, в котором осуществляет управление руководитель, может быть дана в самом общем виде.

Конечно, на этом же этапе определяется и тип 2АИА для подчиненного - подробности см. в параграфе 14.2.

Отметим, что ситуация, изложенная в этом пункте, вполне может быть осуществлена в рамках курса или тренинга, выбранного руководителем для обучения подчиненных более эффективным методам управления.

2. Описание способа отдачи руководителем заданий и распоряжений для подчиненного

На этом этапе, фактически, описывается «язык для перевода» анализа ситуации и сделанных выводов, который определяется типом 2АИА ру-

ководителя и интерьером его деятельности, на язык, который характерен для типа 2АИА данного подчиненного.

Здесь главное внимание уделяется описанию того, что именно имеет в виду руководитель, когда формулирует свои распоряжения для подчиненного. Также, конечно, учитывается конкретный интерьер, в котором происходит деятельность подчиненного.

Описываются отношения между руководителем и подчиненным, которые возникают в других интерьерах - например, при неформальном общении, и т.п.

Описываются также общение, связанное с *нормативной* коммуникацией между руководителем и подчиненным.

Описывается также стиль Лидерства руководителя.

Во многом такие материалы формируются по формам, описанным в предыдущем параграфе.

3. Разработки и описания тренингов и курсов по способу организации отчетности по выполненным подчиненным заданиям и по пониманию заданий руководителя

Производственное общение между руководителем и подчиненным не ограничивается, конечно, только получением подчиненным от руководителя распоряжений и заданий, правильное понимание которых существенно повышает эффективность управления на предприятии.

Не меньшую роль играет и способ отчета о выполненной работе в ответ на задания руководителя.

Этот отчет должен быть представлен в виде, который максимально понятен и ясен руководителю, - в конечном счете, именно по отчетности руководитель принимает решение об эффективности достигнутого управления. Однако руководитель имеет вполне определенный тип 2АИА, и поэтому свои цели и задачи по управлению он формулирует именно в соответствии со своим типом 2АИА. Также в соответствии со своим типом 2АИА он рассматривает и результаты своего управления. В данном случае - отчеты своего подчиненного.

Задача подчиненного - представить 1) *именно ту* информацию, которая нужна руководителю, и притом 2) *именно в таком виде, который наиболее информативен* для руководителя.

Как это сделать - это определяется соотношением между типами 2АИА для подчиненного и руководителя.

Таким образом, в зависимости от соотношения типов руководителя и подчиненного, в общем случае перед подчиненным возникает следующая задача:

- *Добиться знаний, умений и навыков по «преобразованию» поступающих от руководителя распоряжений на «язык своего собственного типа 2АИА» (чтобы правильно их понять) и задача «обратного перевода» - преобразования отчета к виду, который*

наиболее информативен для типа 2АИА, который имеет руководитель.

(Конечно, наиболее оптимален для решения этой задачи является случай, когда руководитель и подчиненный - тождики, то есть имеют одинаковые типы 2АИА. Однако здесь уже возникает задача об оптимальности такого управления!)

Достичь этого можно путем прохождения подчиненным специальных курсов и тренингов. Выбор конкретного курса или тренинга определяется типами 2АИА как для руководителя, так и для подчиненного. Нужно также принимать во внимание интерьер, в котором работают руководитель и подчиненный.

Подчиненный может сам предложить руководителю для своего посещения рекомендованные ему курсы и тренинги - например, в рамках планирования развития своей карьеры (сегодня на многих предприятиях практика совместного - руководителя и подчиненного - планирования карьеры подчиненного достаточно широко распространена).

Отметим, что такие курсы и тренинги могут быть разработаны специалистом по описанным выше технологиям, - например, по заданию руководства предприятием.

14.5. Я и мои коллеги

Эту ситуацию можно назвать «управлением по горизонтали». Здесь «я - часть коллектива» (я управляю себе подобными).

Сюда включаются и организация моих отношений с коллегами, управление ними, установление отношений с новыми коллегами, сотрудниками и заказчиками.

1. Определение типов коллег управленца

Здесь возможно, вообще говоря, несколько разных случаев.

Можно определять типы 2АИА коллег путем личного с ними общения, когда цель общения им известна.

Можно определять типы 2АИА коллег путем специально организованного общения, когда цель общения им неизвестна. Например, когда общение организовано в виде семинара или тренинга, причем тема его и способ проведения определяются специалистом.

Можно определить типы 2АИА путем наблюдения за коллегами, не раскрывая сути такого наблюдения.

И, конечно, можно определить типы 2АИА коллег путем рассказов о них людей, которые их знают.

Мы перечислили здесь практически все возможности для определения типов 2АИА, потому что человек, обращающийся к услугам специалиста по Социальным Технологиям, должен знать, что именно он сам должен организовать.

Описание типов 2АИА для коллег осуществляются обычным способом - он подробно описан в параграфах 14.2 и 14.3.

Состав информации, который необходим управленцу, определяется им самим, - конечно, в ходе консультации со специалистом. Это необходимо, так как человек довольно часто хочет «знать все», - даже не понимая, что такой объем *неструктурированной информации* ему иногда просто не осилить - не говоря уже о том, что будет для него (для его задач и целей) совершенно излишним.

Мы хотим обратить внимание читателя на следующее обстоятельство.

По сути, управленцу дается информация в максимально необходимом *расширенном* виде. Здесь имеется в виду то, что эта же информация (а, часто, даже гораздо большее количество информации) можно представить в *сжатом и структурированном* виде - то есть на языке теории 2АИА и Социальных Технологий.

Однако смысл такая информация будет иметь только для специалиста (эксперта) по описанным нами технологиям!

Что же касается конкретного управленца («заказчика», «клиента», «получателя услуг») - то, как правило, *ему нужна только та информация*, которая *помогает* ему в решении каких-то его конкретных (частных!) задач. Остальная часть информации - для него является уже балластом, - и она часто *может даже помешать* в достижении запланированных управленцем целей и задач.

Конечно, объем и содержание сообщаемой управленцу информации определяется в результате собеседования его со специалистом.

Рекомендуется обязательно отражать это в специальном документе.

Все сказанное, конечно, относится также и к материалу, изложенному и в других параграфах этой главы.

2. Описание тех, с кем управленцу общаться комфортно, и с кем управленцу общаться некомфортно

«Горизонтальные» отношения с коллегами - весь этот круг вопросов практически полностью относится к описанию интертипных отношений.

Первый этап - это описание бинарных интертипных отношений - парных отношений между управленцем и другим конкретным его коллегой. Описание таких отношений дается для разных интерьеров - производственной деятельности, неформальных отношений (вечеринка, банкет, и т.п.), отношений типа «совместное нахождение в одной комнате», и т.п.

На этом же этапе дается описание таких бинарных отношений для *нормативной* коммуникации.

На *втором* этапе - эти отношения описываются сгруппированные по признакам «симметричные – асимметричные», «асимметричные: источник или приемник информации», принадлежность к одному или к разным полюсам дихотомии «обобщающий – детализирующий», и т.п.

На *третьем* этапе - описываются «*цепочки передачи информации*». Причем как те, которые «начинаются» на управленце - то есть те, которыми он сам может донести информацию до своих коллег, так и те, которые «заканчиваются» на нем (то есть благодаря которым им самим могут управлять его коллеги). Здесь можно выделить и описать наиболее оптимальные пути как для доведения необходимой информации до своих коллег, так и для управления ими. Здесь же можно выделить коллег, для которых карьера чрезвычайно важна, и которые могут использовать управление управленцем в своих целях. Наконец, описываются неформальные лидеры коллектива, интерьеры, где они проявляются, а также в чем именно состоит проявление их лидерства.

3. Рекомендации и описания курсов и тренингов по организации общения управленца с коллегами

Прежде всего - здесь необходимо подобрать такие курсы и тренинги, которые помогли бы управленцу организовать его общение с коллегами оптимальным образом и с наивысшей эффективностью.

Например, если управленец - *логик*, ему необходимы курсы и тренинги, обучающие его «стандартных алгоритмам» общения с коллегами. Если управленец - молодой специалист, ему для этого вполне помогут обычные курсы повышения квалификации, - а также тренинги и «деловые игры» в реалиях конкретного производства: тем самым он приобретет «язык», основанный на примерах данного предприятия, и будет знать те ситуации и примеры, которыми оперируют его коллеги.

Наконец, необходимым элементом являются курсы и тренинги, направленные на развитие управленца как личности: в этом случае его общение с коллегами также оптимизируется.

Для получения оптимального результата рекомендации специалиста по описанным в книге технологиям могут быть решающими.

Наконец, следует выделить специфическую область, где влияние описанных в книге технологий будет решающим.

Это область - *информационно-психологической безопасности управленца*.

Под этим понимается, что управленец знает специфические каналы влияния на него со стороны других людей. Причем, в первую очередь, это те каналы, которые являются «неформальными» и которые контролируются управленцем слабо (или даже вообще не контролируются).

Фактически, сюда относится все, что описано в этой главе - ибо именно знание такой специфической организации информационных потоков на предприятии и позволяет управленцу принимать *осознанные* решения, избегая влияния других людей (причем такое влияние часто не контролируется - без специальных знаний, конечно).

14.6. Я и общество

Это можно назвать «управление в больших иерархических структурах». Здесь «я - часть общества, устроенного как иерархическая система».

Фактически, здесь речь идет о том, как управленец воспринимает общество, в котором он живет. А также - как общество воспринимает управленца.

1. Подбор и описания тренингов и курсов, рекомендации по развитию моей личности и улучшению качества моей жизни

На этом этапе полагается, что управленец уже знает свой тип 2АИА и знает всю необходимую ему информацию относительно курсов и тренингов, которые способствуют его росту как управленца, так и его развитию как личности (см., например, параграф 14.2., а также предыдущие параграфы).

Теперь остается два круга вопросов.

Во-первых - это описание отношений «управленец - неструктурированные социальные группы». Частично это круг вопросов описан в рамках ситуаций «я = управляю подчиненными (я - руководитель)» и «я и мои коллеги». Здесь, однако, интерьер представляет собой преимущественно «житейские» социальные группы: семья, друзья и приятели, клубы и кружки, религиозные общины, и т.п.

Во-вторых, здесь мы сталкиваемся уже с проблемой выбора управленцем той пирамиды управления, которая является «его», то есть информацией которой он «поляризуется». И эта пирамида управления совсем не обязательно должна совпадать с его предприятием!

По этим вопросам специалист по описанным в книге технологиям может помочь управленцу отобрать необходимые ему - и только ему! - курсы и тренинги. Следует подчеркнуть, что в рамках теории 2АИА и информационного пространства описываются многие важнейшие стороны функционирования общества. Поэтому такие рекомендации соответствующий специалист сможет помочь управленцу в решении важнейших для его судьбы проблем.

Резюме.

Интерьер деятельности менеджера исчерпывающе может быть разбит на ряд «типичных интерьеров» («ситуаций» или «сценариев») в плане осуществления им своей деятельности. Это следующие интерьеры: *Я = управляю, Я управляю подчиненными, Я и мой руководитель (мною управляют), Я управляю моими коллегами (Я и мои коллеги), Я управляю обществом (Я и общество).*

По каждому из интерьеров приведено описание тех рекомендаций, которые может получить менеджер от специалиста в области изложенных в книге технологий управления персоналом.

Материал этой главы, по сути, является проектом Стандарта по оказанию консультационных (консалтинговых) и тренинговых услуг в области управления персоналом.

Вопросы.

- 1) Перечислите все возможные ситуации, сопровождающие деятельность менеджера, и дайте им краткую характеристику.
- 2) Дайте описание ситуации «я = управляю» и охарактеризуйте классы задач, которые могут быть решены с использованием изложенного в книге материала.
- 3) Опишите процедуру определения типа 2АИА для менеджера.
- 4) Дайте описание ситуации «я = управляю подчиненными» и охарактеризуйте классы задач, которые могут быть решены с использованием изложенного в книге материала.
- 5) Дайте описание ситуации «я = подчиненный» и охарактеризуйте классы задач, которые могут быть решены с использованием изложенного в книге материала.
- 6) Дайте описание ситуации «я и мои коллеги» и охарактеризуйте классы задач, которые могут быть решены с использованием изложенного в книге материала.
- 7) Дайте описание ситуации «я и общество» и охарактеризуйте классы задач, которые могут быть решены с использованием изложенного в книге материала.

Задания.

- 1) Опишите процедуру организации оптимальной инфраструктуры для данного управленца. Можете сделать это на примере конкретного типа 2АИА (в частности, своего собственного).
- 2) Выберите определенный интерьер деятельности менеджера (сфера деятельности фирмы, обязанности менеджера и т.п.). Опишите требования к тренингу по конкретному направлению деятельности менеджера (выберите на свое усмотрение, - например, управление решением и покупке, и т.п.), которые втекают из вашего собственного типа 2АИА. Прodelайте то же самое еще для 2-4-х *других* интерьеров. Сравните полученные результаты между собой.
- 3) Рассмотрите процедуру определения типа 2АИА для менеджера. Какую информацию *о себе* вы считаете конфиденциальной? Можно ли *восстановить* ее с использованием концепции информационного пространства и теории 2АИА? Сделайте выводы.
- 4) Выберите определенный интерьер деятельности менеджера (сфера деятельности фирмы, обязанности менеджера и т.п.). Опишите свои собственные «сильные» и «слабые» стороны как менеджера для данного интерьера. Прodelайте то же самое для *других* 2-4-х

интерьеров. Что сохраняется общего в вашем случае в «сильных» и в «слабых» сторонах? Есть ли интерьеры, где эти *оставшиеся* «слабые» стороны могут перейти в разряд «сильных» (и – наоборот)? (Вот вы и определили перечень тренингов, которые вы должны пройти с целью «защиты *своих* слабых мест».)

- 5) Выберите определенный интерьер деятельности (сферу деятельности фирмы, свои функциональные обязанности, должность и т.п.) и составьте перечень вопросов к специалисту по консультированию (консалтингу), ответы на которые помогут вам в работе. Составьте перечень требований к тренингам, которые вам и/или вашим подчиненным необходимо пройти для повышения эффективности выполнения и/или для вашего личного роста (как менеджера, так и личного).

Глава 15. Пример применения общей схемы: прогноз адаптационных свойств фирмы

Описаны некоторые элементы соответствующих технологий, - так что этот материал можно рассматривать как пример конкретного во- площения написанного ранее.

Аналитическая и консультационная деятельность в рамках рассмотренного проекта заключалась в том, что эксперт-консультант, после пребывания некоторого времени в коллективе предприятия - Заказчика, предложил свои рекомендации относительно оптимизации информационных потоков на фирме и их соответствия функциональным требованиям к высшим менеджерам фирмы, выдвинутым Заказчиком. Также рассмотрены вопросы построения иерархической системы управления на заданной фирме.

Другими словами, **практическая** аналитическая и консультационная деятельность с использованием информационного пространства и 2АИА заключается в *оптимизации информационных потоков на фирме* и является естественной областью их приложения в сфере бизнеса.

Ниже представлен *образец конкретного отчета*, который дает представление о том, какие именно результаты можно получить с использованием изложенного выше способа описания как человека, так и социальных групп. Фактически, это **реальный** отчет, но из которого убраны сведения, которые позволили бы идентифицировать фирму - Заказчика.

- Ниже представлен образец *предварительного* Отчета. К нему нужно было бы еще присоединить блок описаний типов 2АИА для конкретных менеджеров - с учетом данной сферы бизнеса, блок описаний отношений между типами 2АИА, каналы влияния одного типа на другой и разработанные **регламенты** общения между типами личности с «неблагополучными» отношениями, способы организации людей при освоении *новой* информации или для выработки *нового* режима управления, и многое другое⁷². В данном случае от *подробного* отчета Заказчик **отказался** по обстоятельствам, не связанным с выполнением настоящего проекта. Выводы нашего *предварительного* отчета подтвердились в течение полугода: вследствие неправильной организации руководства фирма не смогла адаптироваться под *изменившиеся условия внешней среды* и распалась на несколько отдельных более мелких предприятий, часть из которых впоследствии была *продана* другим фирмам (сегодня ее уже не существует вовсе)...

⁷² Детально это будет описано в иной книге.

Итак, - отчет, в котором мы сохранили особенности представления информации (дальнейшее наблюдение подтвердило как наш анализ, так и наши рекомендации).

- Еще раз подчеркнем: в настоящем Отчете представлена далеко не вся та информация, которая могла бы быть получена в соответствии с материалами настоящей книги. В данном случае, Заказчика устроил именно этот объем информации.

Отчет об информационно - психологических особенностях реализации управления высшим звеном руководства ЗАТ (закрытого акционерного товарищества)

Вступительная часть

Период работы над материалом: 27.12.1997 - предварительные переговоры с Заказчиком. 29-31.12.1997 - изучение общих закономерностей организации информационных потоков на высшем уровне управляющего персонала ЗАТ, определение типов 2АИА для основных акционеров (далее - Акционеров) и руководства ЗАТ. 5-6.01.1998 и 8.01.1998 - определение типов конкретных сотрудников, управленцев среднего звена и бухгалтерии. 9.01.98 - отчет о проделанной работе.

Вследствие особенностей типов 2АИА Акционеров (детализирующие типы, которые детально не представляют себе, какие именно результаты им нужны, потому и потребовалось довольно много уточнений!) задача была окончательно сформирована к концу 31.12.1997 в таком виде:

- ***каким образом оптимально организовать работу руководства ЗАТ, чтобы Акционеры могли сосредоточиться на решении задач своего уровня компетенции, а не вынуждены были бы постоянно вмешиваться в текущую деятельность по руководству ЗАТ.***

Общая часть

- Настоящий Отчет опирается на материал настоящей книги (в дальнейшем - Книга), в которой подробно описаны как используемые терминология и методы, так и общие вопросы обоснования и описания информационно - психологической и управленческой деятельности человека.

Раздел А. Определение типов 2АИА для конкретных людей

А 1. Типы людей определялись путем собеседования по методике, изложенной в главе 10 настоящей книги. Перед началом типирования собеседник кратко информировался 1) о возможностях типологии (типы 2АИА = классы технологий управления, которыми он пользуется

ся), и 2) о задачах типирования (оптимизация выполнения им своих функциональных обязанностей).

Типирование *всегда* производилось с согласия типлируемого. Более того, несколько человек *сами* выразили желание пройти типирование - что и было реализовано (свое желание они высказали *после* того, как узнали от уже прошедших собеседование об объеме информации, которая сообщается типлируемому в результате общения с консультантом). Каждый типлируемый предупреждался о том, что информация, которую он считает конфиденциальной, не будет распространяться (и в настоящем Отчете она не отражена; к тому же, она носила сугубо личный характер).

- А 2. Большинству типлируемых было сообщено об оптимальной для их типа 2АИА сексуальной программе (этот материал исключен из данной книги).
- А 3. Выявление координаторов⁷³ не производилось.
- А 4. Выявленные типы людей приведены в Приложении 1 (см. в конце этой главы).
- А 5. Имеются указания на то, что А.В. и Б.Е. могут рассматриваться как возможные кандидатуры на координаторы (общения с В.И., В. Р. и М.Т. было слишком мало для определения хотя бы таких предпосылок). Вопрос об определении координаторов среди Акционеров и руководства ЗАТ требует *дополнительного и отдельного* рассмотрения. (Вопрос о соответствии Акционеров ЗАТ своему уровню компетентности не рассматривался.)

Раздел Б. Общая характеристика состояния информационной динамики в ЗАТ

- Б 1. Общая характеристика данного ЗАТ как отдельной целостной структуры:
 - отсутствие анализа общей ситуации: решения всегда принимаются исходя из конкретных «именно сейчас» сложившихся обстоятельств;
 - нет плана развития ЗАТ;

⁷³ См., например, 1) Шиян А.А. Формирование иерархических социальных структур как способ проведения избирательных кампаний. Теория и результаты апробации. Анализ одной избирательной кампании по одномандатному избирательному округу на выборах в государственную Думу России в 1999 году // Политический маркетинг (Москва, Россия). - 2000. - №3. - с.9-43, 2) Шиян А.А. Теоретико-ігровий аналіз раціональної поведінки людини та прийняття рішень в управлінні соціально-економічними системами. Монографія. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. – 404 с., 3) Мингазов Р., Киямов И. Президентский характер: личность М.Ш. Шаймиева в ракурсе современных социальных технологий // Татарстан.-2003.-№1.-С.4-9.

- вся деятельность ЗАТ сводится к решению «внезапно возникших» конкретных проблем, которых всегда будет бесконечное множество;
- нет четкого плана формирования «лица» (имиджа) ЗАТ, его отличительных особенностей от других (ни для ЗАТ в целом, ни для его структурных единиц);
- руководство ЗАТ занимается «текучкой» (разделяющие типы 2АИА), тогда как коллектив бухгалтерии и коммерческого отдела ориентируется «на будущее» (преимущественно – отождествляющие типы 2АИА);
- отсутствие потока информации «снизу вверх», то есть - отсутствие обратной связи: ее приходится буквально «выбивать»;
- нет проработанных форм, по которым необходимо готовить к рассмотрению коммерческие Проекты (да и люди - этому не обучены);
- нет людей, способных предложить новое решение (новую программу, новый Проект).

Б 2. Требования к руководителю ЗАТ, осуществляющему текущее руководство (ЗАТ реализует оптово-розничную торговлю широким спектром товаров, имея несколько магазинов, заправку и организуя выездную торговлю): в скобках указаны соответствующие полюса дихотомий, которые «отвечают» за выполнение данной деятельности: по сути, это *карта функциональных обязанностей руководителя данной фирмы*.

Вход информации:

- необходимость охватить непрерывный поток информации (разделяющий, участвующий);
- постоянно «отвлекают» от текущих дел (связи-ориентированный, участвующий);
- необходимо умение «держать в голове» много дел сразу (связи-ориентированный);
- необходимо быстро принимать решения в стандартных ситуациях (детализирующий, участвующий);
- необходимо умение оценить общее состояние своей фирмы и ее места в ряду других (разделяющий, обобщающий);
- необходимо отслеживание «общей обстановки» (обобщающий).

Выдача решения:

- «реакция» на поступившую информацию: 1) построение логической цепочки (объект-ориентированный), или 2) «сброс» (перенадресовка) этой задачи на другого (связи-ориентированный);
- горячо взяться за задачу и «запустить машину» (участвующий);

- проследить за выполнением (объект-ориентированный, наблюдающий);
- одновременно заниматься несколькими делами (связи-ориентированный);
- умение «потянуть время» и не поддаваться на уговоры (связи-ориентированный);
- умение отстоять «свои» (фирмы!) интересы (разделяющий);
- думать о «сегодня», стремиться выжить «сейчас» (разделяющий);
- умение «соврать» и «пустить пыль в глаза» (связи-ориентированный);
- умение разобраться в реакции человека, т.е. распознать его истинные намерения (связи-ориентированный);
- умение увидеть положение своей фирмы среди остальных (обобщающий);
- умение четко выделить и поставить задачу при недостатке конкретной информации (обобщающий, координатор).

Вывод:

В настоящих условиях режиму работы руководителя ЗАТ наилучшим образом соответствуют типы <Св-С|Гр-Д> или <Гр-С|Св-Д> (в случае координатора: любой из типов - но со специально «под него» сформированной инфраструктурой управления).

Раздел В. Рекомендации

В 1. Схема организации совместной работы Акционером (В.И., В.Р. и А.В.) с руководством ЗАТ⁷⁴ (М.Т. и Б.Е.):

М.Т. и Б.Е.	Совместно	В.И., В.Р. и А.В.
Обеспечение текущего функционирования фирмы	Определение возможного участия в Проектах со стороны фирмы, проработка конкретных Проектов, контроль за их реализацией, участие в создании «распределенных» структур под Проекты, которые задействуют многие разные фирмы (в т.ч. - и не свои!).	Вопросы вкладывания денег, разработка идей Проектов, изучение возможностей (раскрывающихся через личные контакты, конкретных знакомых), покупка новых фирм и т.п.

В 2. Диктуемое типами людей распределение общих функциональных обязанностей между руководством ЗАТ (М.Т. и Б.Е.)

⁷⁴ Согласно поставленной задаче, непосредственное руководство фирмой должны были осуществлять именно эти два человека **совместно**.

М.Т.	Б.Е.
<ul style="list-style-type: none"> • «Внутрифирменная» деятельность (подчинена «внешним» запросам). 	<ul style="list-style-type: none"> • «Внешняя» деятельность фирмы (и определения заданий для внутрифирменных структур).
<ul style="list-style-type: none"> • Сопровождение выделенного Проекта, вопроса и т.п. • Работа над отдельными (временными!) направлениями. • Анализ частного (отдельного) направления деятельности. • Контроль за завершенностью дел. • Разработка логических цепочек. 	<ul style="list-style-type: none"> • Всенаправленность внимания. • Оперативные решения. • Анализ общего состояния. • Установление новых и поддержание текущих отношений как с фирмами, так и с отдельными («важными») лицами.

В 3. Особенности, связанные со временными аспектами специфики функционирования типов руководителей ЗАТ.

Общие.

Оба руководителя - тактики, самостоятельно могут отлично распределять и решать сравнительно кратковременные, тактические вопросы и задачи, то есть - реализовывать тактическое управление. Оба они нуждаются в помощи по определению стратегических долговременных приоритетов. Поэтому 1-2 раза в месяц необходимо проводить совместные совещания руководства ЗАТ и Акционеров по проработке стратегических вопросов.

Частные.

Рекомендуемое протекание «утренней медитации менеджера» (10-15-минутное само-планирование деятельности «на этот день»; желательно вначале самостоятельно, а затем - кратко (3-5 минут) совместное обсуждение между М.Т. и Б.Е.). Для этого:

- Выписать (перечислить) *все* вопросы и *все* дела, которые вообще нужно (или - можно!) решить (не обязательно за день!).

А дальше - разное:

Для М.Т.:

Оставить на сегодня лишь те вопросы, которые а) нельзя передвинуть «на завтра», и б) которые нельзя передать (переадресовать) другим.

Для Б.Е.

Оставить на сегодня лишь те вопросы, которые а) нельзя передвинуть «на завтра», и б) которые можно (нужно!) решить (сделать) самому (легче сделать самому, чем передать другим).

В результате - получится оптимальный **план обязательных дел на сегодня**.

В 4. Описание типов 2АИА и характеристика отношений между типами 2АИА дана в главах 2-4 и 20 настоящей книги (в оригинале была ссылка на те же материалы, но сгруппированные в один из первых вариантов настоящей книги – Заказчик даже не поинтересовался познакомиться с ее тестом).

В 5. Ряд конкретных советов для использования в повседневной практической деятельности менеджера информации о типе личности подчиненных дан в главах 5 и 6 (в оригинале отчета была ссылка на те же материалы, но сгруппированные в один из первых вариантов настоящей книги – Заказчик даже не поинтересовался познакомиться с ее тестом).

В 6. Об оптимальном типе для главного бухгалтера см. соответствующий Пример в главе 4 (в оригинале была ссылка на те же материалы, но сгруппированные в один из первых вариантов настоящей книги – Заказчик даже не поинтересовался познакомиться с ее тестом). Кандидатура Н.А. - из того, что имеется сейчас - вероятно, является лучшей для исполнения функциональных обязанностей главного бухгалтера. Подчеркнем - все же не оптимальная: так как Н.А. самостоятельно разрабатывать **новые** логические цепочки (или же устанавливать границы применимости существующих) **самостоятельно не умеет** - она является связи-ориентированным типом 2АИА!). Однако: 1) с ее назначением согласятся все, и 2) ей *нравится* руководить. (Дальнейшие события подтвердили сделанный вывод: Н.А., по настоянию Акционеров, *самостоятельно* (не консультируясь с Б.Е., который ранее был главным бухгалтером) начала принимать решения об оплате налогов. Результат: *уже в первый же месяц* она переплатила на 5 тыс. долларов США налогов больше – именно столько можно было *экономить* за счет оптимизации налоговой отчетности! Подчеркнем: это – в первый же месяц!)

Однако: необходимо постоянно следить за организацией ежедневной работы в бухгалтерии (общая тенденция: «работать на завтра», в ущерб «сегодня»). **Поэтому:** еженедельные отчеты - обязательны для предотвращения появления «завалов» в работе бухгалтерии.

В 7. Как в руководстве ЗАТ и среди Акционеров, так и среди среднего управленческого звена, слишком мала доля обобщающих типов 2АИА. Вследствие этого имеется ощутимый недостаток в проведении адекватного анализа общей ситуации и определении *вытекаю-*

щих из нее конкретных решений. В результате - *выработка конкретных решений* падает на руководство и акционеров (что для них самих некомфортно; - за исключением Б.Е., или же координаторов, - если такие имеются, конечно).

Необходимо **срочно** предпринять шаги к 1) привлечению обобщающих типов 2АИА хотя бы в качестве консультантов и 2) к обучению управляющего персонала среднего звена *новым методикам, способам и регламентам* для выполнения ними своих обязанностей (например, - хотя бы чтение соответствующей литературы по управлению и менеджменту).

Всех «заедает текучка» (причем все проблемы возникают «внезапно») - но никто не видит выхода: таково характерное восприятие положения дел детализирующими типами 2АИА. Именно поэтому так важна обобщающая картина, которую могут бить лишь только обобщающие типы 2АИА (или координаторы).

Заключительная часть

- Процесс формирования оптимальной структуры и оптимальных информационных потоков в ЗАТ будет занимать сравнительно продолжительное время (минимально несколько месяцев), причем условием его осуществления является постоянный контроль со стороны соответствующих специалистов. Положение усугубляется тем, что обобщающие типы 2АИА, которые более гибки в распознавании и усвоении *новых «правил игры»*, в персонале ЗАТ практически отсутствуют. Для детализирующих же типов 2АИА необходимо, чтобы эти новые «правила игры» были выработаны для них кем-то «со стороны», и чтобы было прослежено за их **правильным** усвоением, пока менеджеры с детализирующими типами 2АИА *привыкнут* к их выполнению. При отсутствии такого «сопровождения» изменений к лучшему в ЗАТ достигнуто не будет («все вернется на круги своя»).
- Для руководства ЗАТ и для Акционеров ключевое значение для развития предприятия (да и собственного бизнеса вообще) имеет поиск координаторов и привлечение их как к анализу ситуации (в том числе в ЗАТ), так и к совместной деятельности (хотя бы в качестве консультантов).

Приложение 1 Типы 2АИА для Акционеров, руководителей и некоторых сотрудников ЗАТ.

Ф. И. О.	Краткие обозначения
В.И. - акционер	<Об-Д Ст-С>
В.Р. - акционер	<Об-Д Ст-С>
А.В. - акционер	<Св-С Гр-Д>
М.Т. - член руководства	<Об-С Гр-Д>
Б.Е. - член руководства	<Гр-С Св-Д>
Ю. С. - бухгалтер 1	<Об-Д Ст-С>
Т. Н. - бухгалтер 2	<Об-Д Ст-С>
Н. А. - бухгалтер 3	<Св-С Ст-Д>
О. Л. - бухгалтер 4	<Ст-С Св-Д>
Т. Р. - кассир	<Св-С Гр-Д>
Л. Н. - бухгалтер 5, удаленное рабочее место	<Об-С Гр-Д>
С. А. - зам. директора по торговле	<Об-Д Ст-С>
В. А. - зав. коммерческим отделом	<Об-Д Ст-С>
О. В. - зав. магазином мелкооптовой торговли	<Ст-С Св-Д>
О. А. - менеджер по торговле с селами	<Св-Д Гр-С>
И. И. - зав. складом	<Ст-Д Об-С>
В. С. - продавец выездной торговли	<Св-С Гр-Д>
А. Л. - заготовитель	<Об-С Гр-Д>

Чиновник госадминистрации (начальник городской налоговой службы) Л.Я. типирован (по просьбе Акционеров) заочно и его тип 2АИА определен *предварительно* как <Об-С|Гр-Д>.

Резюме.

Изложенные в главе 14 схемы и технологии консультирования с использованием аппарата информационного пространства и теории 2АИА могут быть положены в основу аналитических и консультационных процедур. Они позволяют 1) в чрезвычайно сжатые сроки производить 2) массовый анализ эффективности деятельности персонала предприятия и 3) намечать пути повышения эффективности работы фирмы в целом.

На конкретном примере реально существовавшей фирмы показан пример проведения такого анализа и консультирования с выдачей рекомендаций для использования.

Вопросы.

- 1) Опишите *структуру* отчета об анализе фирмы, проведенного с использованием концепций информационного пространства и теории 2АИА.
- 2) Опишите блок документов (их содержание), которые должны быть приложены к отчету об анализе фирмы, проведенного с использованием концепций информационного пространства и теории 2АИА.
- 3) Какую роль играет *вступительная часть* Отчета об анализе фирмы, проведенного с использованием концепций информационного пространства и теории 2АИА?
- 4) Какую информацию относительно проведенного типирования сотрудников фирмы необходимо предоставлять в отчете?

Задания.

- 1) Опишите структуру и содержание отчета об анализе фирмы, проведенного с использованием концепций информационного пространства и теории 2АИА, включая содержание приложений. Выберите конкретную фирму, о которой вам хоть немного что-то известно, - в крайнем случае, пусть это будет *магазин*, где вы постоянно «отовариваетесь». (После выполнения этого задания – можете обратиться к его руководству с предложением *действительно* провести такой анализ!)
- 2) Пользуясь материалом настоящей книги, опишите *регламент* для осуществления типирования в организации при проведении анализа и консультирования. Разработайте *временной план* для осуществления этого процесса, учитывающий как временные затраты на само типирование, так и на подготовку материалов по результатам типирования. (Как свидетельствует наш собственный опыт, *средние* временные затраты на типирование одного человека составляют 25-30 минут – это *завышенная* оценка, применяемая нами для оценки времени.)
- 3) Разработайте формы (стандарты) для документов, которые необходимы 1) либо в процессе проведения анализа и консультирования фирмы, проведенного с использованием концепций информационного пространства и теории 2АИА, либо 2) для предоставления заказчику. Оцените временные затраты на разработку таких форм и стандартов. Оцените временные затраты на проведение аналитической и консультационной деятельности 1) без наличия таких документов и 2) при их наличии: оцените *выигрыш во времени* при наличии форм и стандартов.
- 4) Разработайте *конкретную* систему мероприятий, предназначенную для *повышения* адаптационных возможностей рассмотренной в главе фирмы.

Глава 16. Управление обучением персонала: стили обучения как проявление типа 2АИА для управленца

В главе описаны особенности применения концепции информационного пространства и теории 2АИА к технологиям обучения, составляющим сердцевину педагогики. Подробно рассмотрены основные закономерности влияния специфических особенностей типа 2АИА учащегося на восприятие нового материала, на формирование у него знаний, умений и навыков. Рассмотрены вопросы организации подготовки учащихся разных типов 2АИА к экзаменам. Здесь представлены только общие направления применения изложенного в книге материала к педагогике. Их конкретная реализация требует, конечно, учета возраста учащихся, изучаемого предмета, интерьера будущей деятельности учащегося, многого другого. Наконец, чтобы не перегружать материал этой главы, многие вопросы затронуты только кратко, скорее намечено направление решения, чем весьма подробно описаны технологии их решения. В частности при описании «стандартных ситуаций» при обучении мы остановились только на нескольких примерах.

Великие мыслители и педагоги прошлого определили предмет и задачи педагогики как сплав обучения и воспитания. Тем самым они поставили *концепцию личности* в основу практически любой педагогической доктрины. Как правило, эта концепция отражала те или иные априорные взгляды либо автора педагогической теории, либо психологической теории личности.

- Ключевым для решения большинства педагогических задач является правильное определение соотношения *неизменного* и *изменяемого* в человеке.

Неизменное понимается как часть, как те характеристики личности человека, которые имеют, чаще всего, генетическое и физиологическое происхождение. Специально для задач педагогики их важность заключается в том, что они должны быть явно учтены в педагогических технологиях. Игнорировать эту *неизменяемую* часть личности человека, а тем более пытаться ее изменить при помощи педагогических технологий не просто не удастся! Это может даже поставить под вопрос успех всего педагогического процесса управления социализацией индивида.

А вот что касается *изменяемого* - вот здесь и есть поле деятельности педагогики!

Таким образом, основную задачу педагогики можно сформулировать так:

- Опираясь на *неизменное* в человеке, педагогика разрабатывает методы, методики и технологии для управления *изменяемой* частью человека, *изменяемой* частью его личности.

Сегодня существуют более полутора десятков теорий личности⁷⁵. Во многих из них соотношение между изменяемым и неизменным в человеке решается по-разному. Как правило, исходя из неких априорных предположений либо из личных предпочтений (мировоззрения) авторов.

Вместе с тем весьма важным представляется то обстоятельство, что при анализе конкретных ситуаций - а особенно это заметно при прогнозе - практически все специалисты в теории личности обращаются к рассмотрению *практической деятельности* индивида. Однако, оставаясь в рамках психологической теории, невозможно описать основные аспекты деятельности человека. Поэтому для нужд педагогики психология всегда рассматривала не просто личность человека, но ее сочетание с деятельностью. Это особенно характерно для педагогической психологии советского периода. При этом психологи *всегда* выходили, по сути, *за границы* применимости собственно психологии.

Таким образом, возникает задача о разработке таких концепций, таких теорий, которые являли бы собой своего рода «универсальный» язык, способный описать в рамках единого формализма как некоторые важные для педагогики черты человека, так и, *одновременно*, некоторые важные характеристики проявлений деятельности человека.

Вариант осуществления такого подхода и представляет *теория информационного пространства и двухкомпонентных абстрактных информационных автоматов (2АИА)*.

Ниже кратко опишем те основные особенности, которые помогают решению основных педагогических задач. Это даст возможность потребителям - *менеджерам* - *и педагогам* - получить представление о тех областях, где изложенные в настоящей книге технологии могут оказать им несомненную помощь.

Итак, изложенные в книге технологии для сферы образования могут предложить следующее.

Во-первых, в рамках информационного пространства и теории 2АИА произведена классификация информации - данных и знаний. Включая также и иерархию понятий и логических уровней построения отдельных научных дисциплин. Обратим внимание, что при этом возникает возможность в описании *интерьеров* - своего рода обобщенных, вычлененное из социального окружения «рабочих мест» индивида, которые определены разбиением всей суммы знаний данного общества на отдельные фрагменты, соответствующие конечной информационной вместимости индивида.

Во-вторых, получены классификация и описание способов управления, которые осуществляет человек в *новых* для себя условиях. Это, по сути, и есть та *неизменная и неизменяемая* характеристика индивида, которая должна с *обязательностью* быть учтена в педагогике. Подчеркнем, что многие задачи педагогики, прежде всего обучение и воспитание, являют

⁷⁵ См., например, великолепную книгу Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности (Основные приложения, исследования и применения). – СПб: Питер, 2001. – 608с.

собой по своей сути задачи по организации управления (приобретением знаний, умений и навыков индивидом) в новых для человека условиях, - то есть как раз лежат в сфере применимости изложенных в настоящей книге технологий.

В-третьих, имеется классификация и описание *отношений* между индивидами, которые возникают при их *совместной* деятельности в новых условиях (новых хотя бы для одного из них). Эта ситуация *типична* для педагогики, и поэтому здесь имеется огромная область для приложений изложенного в книге.

В-четвертых, описано функционирование индивида в составе иерархических социальных структур. Эта сторона является чрезвычайно важной для управления адаптацией молодого человека к социальной жизни общества.

Фактически, разработанные (имеющиеся и будущие) с использованием концепций информационного пространства и 2АИА технологии описывают то *общее*, что есть у некоего класса людей (вполне определенного и четко фиксированного в рамках этих концепций), тогда как психология сосредотачивается на описании *индивидуальных различий*, отличающих людей друг от друга. Поэтому - и именно в этом смысле - описание человека в рамках теории 2АИА и психология *дополняют* друг друга, что позволяет - при их *совместном* использовании - повысить эффективность решения широкого класса педагогических задач.

Связь между педагогикой и психологией устанавливалась на протяжении нескольких веков, и основные способы использования психологических знаний в педагогике хорошо известны (см., например, учебник Реан А.А., Бордовская Н.В., Розум С.И. Психология и педагогика. - СПб., "Питер", 2000. - 432с.).

Поэтому в настоящей главе мы остановимся только на описании связей между технологиями образования и изложенными в книге технологиями - то есть

- *Опишем способы решения основных педагогических задач с использованием концепции информационного пространства и теории 2АИА.*

16.1. Применение в обучении. Способ обучения и процедурные блоки

Рассмотрим процесс обучения, как одну из двух главных составляющих педагогики. Вначале дадим несколько определений.

Обучение - получение субъектом (потребителем) суммы (совокупности) *знаний, умений и навыков*, достаточных для выполнения обусловленных профессиональных или иных обязанностей.

Знания - совокупность информации, которая должна быть известна потребителю.

Умения - совокупность методов (методик, технологий, элементов технологий) для решения определенных задач, владение которыми должен продемонстрировать потребитель.

Навыки - то же, что и умения, но с учетом ограничений по качеству исполненного и времени исполнения.

Текст - под этим термином понимается любой объект, в котором посредством знаков зафиксирован некий фрагмент знания⁷⁶.

Как видно, большой класс самых разных проблем, связанных с обучением, может быть успешно решен в рамках описанных в настоящей книге технологий.

Вначале рассмотрим типные особенности, которые влияют на процесс обучения. Мы не будем описывать все 16 типов 2АИА и специфические черты их обучения, - остановимся на *наиболее важных для обучения двух дихотомиях* – «обобщающий – детализирующий» и «связи-ориентированный – объект-ориентированный». Таким образом, помимо прочего, достигается выделение всего 4-х основных технологий обучения индивида.

Для начала опишем влияние полюса дихотомии "*обобщающий – детализирующий*" на особенности процесса обучения человека, в потом обратимся к дихотомии «*связи-ориентированный – объект-ориентированный*». Это позволит для *практического использования* строить технологию обучения конкретного человека, исходя из *фиксированных блоков*.

Для удобства при последующем использовании при описании технологий произведено их разбиение на «стандартные блоки», чем достигается определенная *унификация* представления материала.

16.2. Особенности обучения детализирующего типа 2АИА

Опишем *алгоритм обучения*, который является оптимальным для человека, который имеет детализирующий тип 2АИА.

◆ Подача порции (фрагмента) материала.

Детализирующий тип 2АИА воспринимает информацию порциями, небольшими «замкнутыми и поэтому конкретными» фрагментами. Поэтому при обучении детализирующего типа 2АИА весь фрагмент знания, который должен освоить этот человек, должен быть разбит на небольшие, логически замкнутые внутри себя порции.

Фактически, здесь может идти речь о так называемом «программируемом обучении», когда учащемуся предъявляется последовательность

⁷⁶ Подробнее см. в книгах 1) Петров М.К. Язык, знак, культура.-М.: Наука, 1991. - 328с. и 2) Шиян А.А. Теоретико-ігровий аналіз раціональної поведінки людини та прийняття рішень в управлінні соціально-економічними системами. Монографія. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. – 404 с.

небольших фрагментов текста, каждый из которых излагает замкнутый фрагмент (порцию текста) материала и который снабжен серией вопросов и заданий «тестового» характера. Учащийся переходит к последующему фрагменту текста только после того, как он ответил на *все* вопросы и сделал *все* задания, которые есть в конце текущего фрагмента (порции текста).

Конечно, здесь нужно учитывать предмет, возраст учащегося, уровень глубины изложения, и многое другое.

Вероятно, в рамках средней школы удобно поурочное (или по-недельное) фрагментирование порций.

◆ Усвоение порции (фрагмента) материала.

Итак, детализирующий тип 2АИА получил фрагмент (порцию) материала. Чрезвычайно удобно, чтобы у него имелся *отпечатанный текст* этой порции, в котором имелись бы как вопросы, так и задания. Преподаватель должен *придерживаться текста* при изложении этого материала.

Весьма важно, чтобы весь материал, который детализирующий тип 2АИА должен усвоить, у него имелся в печатном виде и чтобы преподаватель *его же* «подробно расшифровал» на занятии. При этом «расшифровка» должна, по сути, *повторять* написанное.

Для ряда предметов - например, математики или физики, где допускается *многовариантность* доказательств и решений, *все* необходимые доказательства должны быть доведены преподавателем до детализирующего типа.

◆ Решение задач

Однако фрагмент (порция) текста дает учащемуся возможность только получить знание, - но еще не пользоваться им! Прочитав (в общем случае - ознакомившись) со знанием, человек еще не приобретает умений и навыков. Для того, чтобы получить их, он должен «решить задания», - только в процесс *использования* знание переходит из пассивной формы в активную.

Решение задач для детализирующего типа 2АИА распадается на два направления.

Во-первых, это решение заданий только по материалу этой порции (фрагмента) текста. Этим достигается формирование у данного учащегося умений и навыков.

Во-вторых, необходимо решение заданий, которые вовлекают материал других, предыдущих фрагментов текста. Этим достигается формирование у данного учащегося «технологической цепочки» для решения достаточно общих задач.

◆ Связь этого фрагмента с другими. Решение задач на связи

Теперь учащемуся дается описание связи изученного им фрагмента знания с другими фрагментами, которые он усвоил ранее. Этим достигает-

ся формирование у детализирующего типа 2АИА некоей «общей картины» предмета - то есть того, что он сам может сделать с чрезвычайным трудом.

Также даются задания - вопросы и задачи, направление закрепление у данного учащегося системы знаний о связи данного фрагмента с другими.

Отметим, что при этом имеются в виду не только *внутри* - предметные связи, но также и *меж* - предметные!

- ◆ Обучение *всем* типичным сценариям (алгоритмам, способам, методикам, технологиям и т.п.) для использования этого фрагмента.

Наконец, весьма важно подчеркнуть следующее: курс должен быть построен таким образом, чтобы обучить учащегося всем типичным сценариям, алгоритмам, методикам и технологиям использования этого фрагмента текста.

Детализирующий тип 2АИА способен оперировать только вполне конкретными объектами - вполне заданными и изученными им алгоритмами, методиками, и прочим. Поэтому цель обучения детализирующего типа 2АИА состоит в том, чтобы обучить его *как это нужно делать*.

Чтобы обучить его - *конкретному*. Чтобы показать ему, как он будет использовать «это конкретное» в своей дальнейшей жизни.

Преподаватель должен помнить: если детализирующего типа 2АИА не обучишь чему-то, он его сам, как правило, не выучит и не освоит.

Фактически, подобным способом часто действуют *репетиторы*, задача которых состоит в подготовке человека к сдаче экзамена по данному предмету в данный вуз.

Общие закономерности обучения для детализирующего типа 2АИА.

Основная идея, которую должен осуществить преподаватель при обучении детализирующего типа 2АИА, состоит в том, что необходимо организовать, образно говоря, «достройку знаний кирпичиками».

Как каменщик возводит стену, так и преподаватель должен «достраивать» всю систему знаний для детализирующего типа 2АИА «по порциям», по фрагментам. И, как и каменщик, тщательно «связывать» между собой эти фрагменты, чтобы все здание не рассыпалось, чтобы не было трещин, скреплять здание перемычками, и т.п.

Для этого рекомендуется такая последовательность действий для преподавателя:

- ◆ «Порционность» подачи материала - фрагментами. Разбиение всего массива материала на фрагменты, выбирая те *конкретные* знания, которым должен быть обучен учащийся. Преподаватель должен - еще *до* начала обучения - сформировать четко очерченное описание того, как именно он будет проверять учащегося и что именно учащийся должен продемонстрировать. Для детализирующего типа 2АИА чрезвычайно важно знать, *что именно* с него будут требовать, - почему именно это от него требуют для него уже менее важно!

- ◆ Объем фрагмента - усвоение за 1 раз (1 урок или сдвоенный урок – «пару»). Разбиение материала на фрагменты нужно делать так, чтобы не разрывать его большим промежутком времени: при этом теряется *целостность*, и детализирующему типу 2АИА трудно увязать «два разных» фрагмента воедино. По этой же причине весьма важно отводить достаточно много времени на повторение прошлого материала, - особенно это важно при изложении лекционных курсов в высшей школе.
- ◆ Усвоение фрагмента. Преподаватель может переходить к следующему фрагменту (порции) материала только после того, как он убедится, что эта порция усвоена учащимся в достаточной степени. Напомним, что *объективные критерии* этой самой «достаточности» преподаватель должен довести до учащегося еще перед началом занятий. Естественно, эти «критерии» должны быть вполне понятными для детализирующего типа 2АИА, - то есть сформулированы в рамках, например, «набрать не менее 100 очков из 200 возможных, когда одна решенная задача - это 5 очков», и т.п.
- ◆ Связь с другими фрагментами. Вероятно, это удобно делать в рамках *отдельных* занятий, *целиком* посвященных изложению и последующему закреплению своего рода «цепочек» или «сетей» из связанных между собой фрагментов, которые уже усвоены учащимся. Можно строить своего рода «иерархические конструкции» из таких фрагментов, «разворачивая» и опять «свертывая» соответствующие фрагменты. Но за всем этим учащийся должен видеть цель, должен четко и однозначно понимать, чего от него хотят: для этого преподаватель должен очень четко описать те задачи, для которых изучаемый фрагмент применяется. Преподаватель должен максимально четко описать также саму процедуру применения изученных учащимися фрагментов.
- ◆ Решение а) типичных задач и б) задач на связи с другими фрагментами. Преподаватель должен сгенерировать много задач, четко и понятно для учащегося относя их к «задачам на данный фрагмент» или же к «задачам на связи между фрагментами». Преподаватель должен стремиться *перебрать* максимально большое число возможных вариантов. Он должен понимать, что на экзамене он сможет предлагать для решения только такие же задачи, какие он предоставил учащемуся для решения.
- ◆ *Много* задач решать! Задач должно быть *много*! Как можно больше! Неважно, что задачи (задания) эти *простые*! На каждую новую операцию - много задач. Например, в математике: «задачи на 1 правило» (много), а потом переходим к «задачам на 2 (новое + старое) правила» - и опять их должно быть много. Детализирующий тип 2АИА запоминает только те примеры, которые он решал, - поэтому и пользоваться может в дальнейшем только ими.

- ◆ Преподаватель *помогает* решать: вначале решает *сам*, затем - все более инициативу передает ученику. Но! - *всегда* контролирует и помогает. Для детализирующего типа 2АИА важно, что каждое его действие контролировал и оценивал преподаватель! А в период обучения новому - это для успеха обучения *критически важно!* Способ обучения для детализирующего типа 2АИА должен учитывать, что он нуждается в *постоянном контроле* со стороны преподавателя. Каждую задачу, каждое задание - тотчас же проверить и высказать свои рекомендации. Особенно - в начале, когда инициатива переходит к учащемуся! Это - не просто поддержка: детализирующий тип 2АИА обучается именно таким способом!
- ◆ Фрагмент завершается *контрольной работой*, которая состоит из следующих компонент: а) много простых вопросов, б) много простых задач, в) много простых задач на состыковку с другими фрагментами. Это - окончательная проверка знаний, умений и навыков учащегося по усвоению этого фрагмента (порции) материала.

Если все написанное выше сделано правильно, то детализирующий тип 2АИА получит именно те знания, умения и навыки, которые необходимы для него. Те, которые он только и способен усвоить!

Следует отметить, что при этом детализирующий тип 2АИА *всегда* будет испытывать затруднения, когда он вынужден будет применять полученные знания, умения и навыки в условиях *нового*. Например, когда он будет решать *новую* задачу, у него всегда будут трудности в выборе «правила» или «метода», которым ее следует решать.

Но это уже никуда не денешься: такова специфика детализирующего типа 2АИА! «Защитить» такого человека можно только путем оптимальной - для этого типа - организации системы обучения. И начинается все - с оптимальной для будущей деятельности этого типа 2АИА разбиения учебного материала на фрагменты.

Описание того, как это нужно сделать - это уже предмет отдельной книги, где будут учтены предмет обучения, возраст учащегося, соотношение типов 2АИА для преподавателя и учащегося, интерьер будущей деятельности детализирующего типа 2АИА, и многое другие.

Если у учащегося детализирующего типа 2АИА есть пробелы

Типичная ситуация при обучении: учащийся имеет пробел, - то есть его знания, умения и навыки недостаточны по определенной совокупности материала.

Как следует поступать в этом случае?

- ◆ Разбить пробел на фрагменты – «порции». По сути - нужно определиться, на какие части (по количеству и содержанию) нужно разбить материал данного пробела.
- ◆ По каждой из порций - способ обучения описан выше.

- ◆ Предоставлять *мало* самостоятельности ученику - тотальный контроль и оценка сделанного. Поэтому порции должны быть *маленькими*.

Проблема для детализирующего типа 2АИА: обучение способу самостоятельного усвоения знаний из книг и т.п.

Но обучение с привлечением преподавателя дело не исчерпывается. В современном обществе - при европейском способе социального кодирования индивида - человек *вынужден* постоянно усваивать новые знания. При этом часто - самостоятельно.

Поэтому задача обучения учащегося детализирующего типа 2АИА оптимальному для него способу усвоения нового материала должна быть решена в процессе обучения в обязательном порядке.

Сегодня этой стороне уделяется слишком мало внимания, - и это при том, что для людей с разными полюсами дихотомий рекомендации должны быть часто прямо противоположны! Фактически, эта проблема недопустимо слабо разработана в современной педагогике.

Итак, опишем некоторые основные черты для организации самостоятельного обучения учащегося с детализирующим типом 2АИА.

- ◆ Обучение должно проводиться в сцепке «теория + практика (решение заданий и задач)». Детализирующий тип 2АИА теорию воспринимает как систему алгоритмов для решения определенного класса задач. При этом самое трудное для него - это, во-первых, усвоить общие характеристики этих задач, и, во-вторых, самостоятельно выбрать алгоритмы для их решения. Поэтому знакомство с теорией («чтение литературы») для учащихся детализирующего типа 2АИА должно быть сведено к «необходимому минимуму», тогда как основное время должно быть отведено практическим действиям - решению задач и самых разнообразных заданий. При подготовке учебно-методических материалов это необходимо специально учитывать. При обучении детализирующего типа 2АИА существенное место должно быть отведено практическим и семинарским занятиям, а также тренингам разного рода.
- ◆ Поиск учебников, в которых описаны *алгоритмы* действий. Для детализирующего типа 2АИА хорошо подойдет учебно-методическая литература, написанная в виде «программированного учебника». В нем должны быть изложены системы алгоритмов решения «стандартных» задач, которые необходимо освоить учащемуся. Напомним, что интерьер реального рабочего места индивида обязательно должен учитываться при обучении детализирующего типа 2АИА.
- ◆ Ориентирование на *прикладной* аспект (на применение в конкретных интерьерах). Вероятно, одним из эффективных способов обучения (переобучения) детализирующего типа 2АИА можно назвать такой, когда он прослушает небольшую «ориентировочную лекцию», в которой преподаватель опишет интерьеры и фрагменты

текста, которые необходимо освоить учащемуся для успешной деятельности в них. Это можно сделать в виде отдельного текста, *предваряющего учебно-методическое пособие.*

Система подготовки к экзаменам

Подготовка к экзаменам - это, своеобразный и специфический образ деятельности, отличающийся от обучения. Тем не менее, экзамены были и останутся естественной и неотъемлемой частью любого учебного процесса.

Детализирующий тип 2АИА должен организовать свою подготовку к экзамену следующим образом.

- ◆ Написание подробных конспектов, «шпаргалок» и т.п. (при устном экзамене). Эти материалы позволяют ему «окинуть единым взором» весь материал, упорядочить его логически в некую иерархическую структуру. Это не значит, что учащийся должен пользоваться этими шпаргалками на экзамене - но их подготовка позволит ему понять *связи* между фрагментами материала и работать с большими фрагментами материала как с единым целым. Фактически, этот конспект детализирующий тип 2АИА делает «для себя», и в нем отражено его личное понимание логической структуры материала. Отметим, что такой конспект - это конкретный объект, и поэтому он достаточно хорошо запоминается детализирующим типом 2АИА, и впоследствии, при необходимости, служит своего рода *справочником*, к которому он обращается в своей практической деятельности. Еще раз подчеркнем: такой конспект детализирующий тип 2АИА должен *написать сам*, - и он может отличаться от изложенного в учебно-методических материалах. Детализирующий тип 2АИА все свое знание о материале выражает в виде этой «шпаргалки», - и при этом каждый символ в ней для него имеет *только одно* (!) конкретное наполнение.
- ◆ Решение большого количества простых задач. Экзамен - это также и проверка умений и навыков. Значит - решение задач. Много задач! Для детализирующего типа знание - *конкретно*, поэтому восстанавливается через решение задач и выполнение заданий.
- ◆ Решение задач «на связи между фрагментами». Как правило, решение задач и заданий на фрагменты (порции) материала занимает подавляющее время на протяжении процесса обучения. «Задачи на связи» между фрагментами - по необходимости и по сути выступают в качестве *редких*, и поэтому подвержены забыванию в большей степени. Поэтому их количество при подготовке к экзамену должно быть существенно увеличено.
- ◆ Детализирующий тип 2АИА силен в историческом сжатии, в описании фактов, дат и т.п. поэтому при подготовке к экзамену ему нужно обратить особое внимание на воспроизведение логической иерархической структуры всего курса.

16.3. Особенности обучения обобщающего типа 2АИА

Опишем *алгоритм обучения*, который является оптимальным для человека, который имеет *обобщающий* тип 2АИА.

◆ **Подача порции (фрагмента) материала**

Обобщающий тип 2АИА воспринимает информацию «от общего к конкретному», поэтому для него необходимые для обучения «порции» материала могут быть достаточно большими. К тому же, в них должна превалировать «теория», то есть обобщение и общие методы.

При изложении материала для обобщающих типов 2АИА можно «забегать вперед», отмечая те элементы материала, которые будут впоследствии доказаны (объяснены) на «более высоком уровне».

Фактически, здесь «одна порция» материала захватывает *один фрагмент теоретического сжатия информации*. Это значит, например, что на первом занятии учащемуся сообщается класс задач (интерьер деятельности, для выполнения которой необходимы те или иные знания, умения и навыки), изложение методики решения которых будет занимать несколько уроков подряд.

Для закрепления материала необходимо незначительное количество задач, - учащийся обобщающего типа 2АИА просто «проверяет», правильно ли он понял, как работает тот метод, которому его учили.

Конечно, здесь нужно учитывать предмет, возраст учащегося, уровень глубины изложения, и многое другое.

◆ **Усвоение порции (фрагмента) материала.**

Итак, обобщающий тип 2АИА получил фрагмент (порцию) материала. Чрезвычайно удобно, чтобы у него имелся *отпечатанный текст* этой порции, в котором имелись бы как вопросы, так и задания.

Однако преподаватель *не должен* придерживаться текста при изложении этого материала. Более того: наибольшая польза для обобщающего типа 2АИА будет иметь место в случае, когда преподаватель только *разъясняет* некоторые - по его мнению, наиболее важные - фрагменты текста. Само такое разъяснение должно, по сути, увязывать этот материал с другими фрагментами, а также показывать место этого материала в общей системе знания.

Преподавателю нет необходимости придерживаться текста - вполне достаточно, например, «наметить путь» для решения задачи (проблемы), - ее окончательное решение и «восстановление пропущенного» можно дать в качестве задания.

Для ряда предметов - например, математики или физики, где допускается *многовариантность* доказательств, можно дать только несколько доказательств - остальные доказательства могут быть помещены как задания для самостоятельной проработки (с кратким указанием пути решения).

◆ Решение задач

Однако фрагмент (порция) текста дает учащемуся возможность только получить знание, - но еще не пользоваться им! Прочитав (в общем случае - ознакомившись) со знанием, человек еще не приобретает умений и навыков. Для того, чтобы получить их, он должен «решить задания», - только в процесс *использования* знание переходит из пассивной формы в активную.

Решение задач для обобщающего типа 2АИА распадается на два направления.

Во-первых, это решение заданий только по материалу этой порции (фрагмента) текста. Этим достигается формирование у данного учащегося умений и навыков. Следует отметить, что количество заданий для обобщающего типа 2АИА должно быть *много меньше*, чем для учащегося с детализирующим типом! Простые задачи и задания для обобщающего типа 2АИА - это не более чем *иллюстрация* к «теории решения», и если таких задач задается много, обобщающий тип 2АИА начинает ощущать дискомфорт (теряется его «вдохновение»!).

Во-вторых, необходимо решение заданий, которые вовлекают материал других, предыдущих фрагментов текста. Этим достигается формирование у данного учащегося «технологической цепочки» для решения достаточно общих задач. Опять-таки, таких задач должно быть сравнительно немного

Вообще, следует отметить, что обобщающий тип 2АИА, как правило, способен достаточно легко - и притом самостоятельно - организовать систему самообучения при решении задач. Точно также он, как правило, способен самостоятельно определять, достигнут ли результат такого обучения. Поэтому, как только он «увидел», что результат им уже получен - он, как правило, сразу же теряет интерес к такой «рутинной работе». По этой причине «программированные учебники» - например, для самостоятельной работы - для обобщающего типа 2АИА должны включать 2 набора задач: 1) «обязательные» - буквально по 1-2 задания по усвоению теории, и 2) «дополнительные», необязательные - если учащемуся захочется «потренироваться» дополнительно (например, когда он обнаружил, что некоторые задачи для него представляют трудность). При этом необходимо избегать «стандартных» задач, и большее количество заданий должно быть на «установление логических и/или иерархических связей».

◆ Связь этого фрагмента с другими. Решение задач на связи

Теперь учащемуся дается описание связи изученного им фрагмента знания с другими фрагментами, которые он усвоил ранее.

Отметим, что *уже при изложении материала* главное внимание уделяется именно этому, более высокому уровню изложения. Для обобщающего типа важна именно «общая картина», - имея ее, он сам уже способен «спуститься» на уровень «конкретики».

Также даются задания - вопросы и задачи, направление закрепление у данногоучащегося системы знаний о связи данного фрагмента с другими.

Отметим, что при этом имеются в виду не только *внутри*- предметные связи, но также и *меж*- предметные!

По сути, именно такие задания и должны занимать основное место.

♦ **Обучение *всем* типичным сценариям (алгоритмам, способам, методикам, технологиям и т.п.) для использования этого фрагмента**

Наконец, весьма важно подчеркнуть следующее: курс должен быть построен таким образом, чтобы обучить учащегося месту излагаемого материала в *интерьере более общем*, чем необходимо для решения конкретных задач, которые составляют смысл данного обучения. Типичные сценарии, алгоритмы, методики и технологии использования этого фрагмента текста должны быть перечислены в «приложении» и проиллюстрированы - только проиллюстрированы - в тексте пособия, а также приведены в виде заданий для самостоятельной проработки.

Обобщающий тип 2АИА способен самостоятельно выбрать элементы методик, формируя из них технологию решения конкретной задачи. Поэтому и обучать его нужно, в отличие от детализирующего типа, именно «идее, которая лежит в основе *данного подхода*» к решению задачи». Обобщающий тип 2АИА хочет знать, *почему*, по каким причинам это нужно делать (именно так).

Преподаватель должен помнить, что обобщающего типа 2АИА нужно обучать «общим подходам»: конкретные решения для конкретных интерьеров деятельности он вполне будет способен и сам разработать, опираясь на усвоенный материал.

Обобщающему типу 2АИА нужно «указать направление», тогда как детализирующему – «расписать движение» от начала и до конца.

Общие закономерности обучения для обобщающего типа 2АИА

Основная идея, которую должен осуществить преподаватель при обучении обобщающего типа 2АИА, состоит с том, что необходимо организовать, образно говоря, «описание общей картины», когда *новый* фрагмент знания оказывается настолько важным, что *изменяет* существовавшую ранее у учащегося «картину мира».

Собственно, это и есть критерий для разбиения материала на фрагменты при обучении обобщающего типа 2АИА!

Прежде всего, преподаватель должен показать учащемуся, что этот фрагмент (порция) материала является настолько важным, что он вполне способен изменить некий «общие способы действия» в достаточно широком классе интерьеров.

Для этого рекомендуется такая последовательность действий для преподавателя:

- ◆ «Порционность» подачи материала - фрагментами. Разбиение всего массива материала на фрагменты, выбирая и выделяя те фрагменты знания, которые являются составными частями при *теоретическом* сжатии информации (логическом и/или иерархически организованном). Преподаватель должен описать еще *до* начала обучения, решение каких задач он будет требовать от учащегося на экзаменах. При этом такое описание должно быть составлено, в основном, на уровне постановок задач (интерьеров будущей деятельности учащегося).
- ◆ Объем фрагмента - определяется способом теоретического, логического и иерархического сжатия материала. Не нужно стремиться к распределению фрагментов «1 фрагмент - 1 урок»! Фрагмент материала можно разбивать произвольно: главное, не забыть кратко напомнить учащемуся о решаемой задаче (краткая и сжатая формулировка на «языке теоретического сжатия» информации). Вероятно, оптимальным будет изложение материала «исходя из описания интерьеров будущей деятельности учащегося».
- ◆ Усвоение фрагмента. Преподаватель может переходить к следующему фрагменту (порции) материала только после того, как он убедится, что эта порция усвоена учащимся в достаточной степени. Для обобщающего типа 2АИА это означает, что он способен самостоятельно формировать технологии своей деятельности в изученных интерьерах, пользуясь, как кирпичиками, изученными алгоритмами, элементами методик и технологий. Вероятно, здесь наиболее подойдут задания «открытого» типа, нефиксированные, типа написания учащимся рефератов и технологий. Весьма полезно для процесса обучения, когда преподаватель даст письменный разбор подготовленного учащимся материала.
- ◆ Связь с другими фрагментами. Осуществляется *всегда* по ходу изложения материала. Задачу преподавателя можно описать как изложение иерархического строения системы терминов, методов, технологий и понятий, которые используются при теоретическом сжатии данного фрагмента знаний.
- ◆ Решение а) типичных задач и б) задач на связи с другими фрагментами. Преподаватель должен ограничиться сравнительно небольшим количеством простых задач и сгенерировать много задач на связи с другими фрагментами материала. Преподавателю *не нужно* стремиться перебрать максимально большее число возможных вариантов: вполне достаточно «по несколько заданий для каждого типа задач». Он должен понимать, что на экзамене он сможет предлагать для решения любые «подобные» задачи.
- ◆ Задач для обобщающего типа 2АИА нужно решать *немного!* Но они должны иметь «сложный», преимущественно даже «теоретический» характер, допуская «много свободы выбора (возможных вариантов)» для учащегося! Обобщающий тип 2АИА запоминает не сами те за-

дачи, которые он решил, а тот «стиль мышления», при помощи которого он их решил!

- ◆ Преподаватель с самого начала предлагает учащемуся *самостоятельно* решать задачи. Он выступает скорее в роли консультанта, «стороннего наблюдателя», чем «участника обучения». В самом начале преподаватель рассказывает учащемуся о необходимых элементах общей методики решения задачи подобного класса, - и наблюдает, как именно учащийся пользуется этой методикой. Для обобщающего 2АИА типа важно, чтобы он сам осуществил переход «от теории к практике». Один раз сделав его - учащийся обобщающего типа 2АИА уже достаточно прочно усваивает решения всех «подобных» задач! Поэтому после *первой удачной* попытки - достаточно решить буквально еще 1-2 задачи, чтобы учащийся достиг необходимого уровня умений. Постоянный же контроль со стороны преподавателя только мешает обобщающему типу 2АИА.
- ◆ Фрагмент завершается *контрольной работой*, которая состоит: а) немного простых вопросов, б) немного простых задач, в) много сложных «многоходовых» задач, преимущественно на состыковку с другими фрагментами. Это - окончательная проверка знаний, умений и навыков учащегося по усвоению этого фрагмента (порции) материала.

Если все написанное выше сделано правильно, то обобщающий тип 2АИА получит именно те знания, умения и навыки, которые необходимы для него. Те, которые он только и способен усвоить!

Следует отметить, что при этом обобщающий тип 2АИА *не будет* испытывать затруднения, когда ему придется применять полученные знания, умения и навыки в условиях *нового*. Например, когда он будет решать *новую* задачу, он всегда самостоятельно сможет правильно выбрать «правила» или «методы», с помощью которых ее следует решать.

Вместе с тем, при решении простых задач он будет испытывать затруднения в области психологической устойчивости и в области мотивации к деятельности.

Но это уже никуда не денешься: такова специфика обобщающего типа 2АИА! «Защитить» такого человека можно только путем оптимальной - для этого типа - организации системы обучения. И начинается все - с оптимальной для будущей деятельности этого типа разбиения учебного материала на фрагменты.

Описание того, как это нужно сделать - это уже предмет отдельной книги, где будут учтены предмет обучения, возраст учащегося, соотношение типов 2АИА для преподавателя и учащегося, интерьер будущей деятельности обобщающего типа 2АИА, и многое другое.

Если у учащегося обобщающего типа 2АИА есть пробелы

Типичная ситуация при обучении: учащийся имеет пробел, - то есть его знания, умения и навыки недостаточны по определенной совокупности материала.

Как следует поступать в этом случае?

- ◆ Разбить пробел на фрагменты – «порции». По сути - нужно определить те стадии теоретического (логического, иерархического) сжатия материала, которые представляют трудность для учащегося. То есть те термины и понятия, те методики и технологии решения задач и заданий, которые учащийся освоил в недостаточной степени.
- ◆ По каждой из порций - способ обучения описан выше.
- ◆ Предоставлять *как можно больше* самостоятельности учащемуся - преподаватель не контролер, я консультант! Порции могут быть и *большими* - разбиение должно определяться только логикой теоретического сжатия предмета!

Обучение обобщающего типа 2АИА способом самостоятельного усвоения знаний из книг и т.п.

Но обучением с привлечением преподавателя дело не исчерпывается. В современном обществе - при европейском способе социального кодирования индивида - человек *вынужден* постоянно усваивать новые знания. При этом часто - самостоятельно.

Поэтому задача обучения учащегося обобщающего типа 2АИА оптимальному для него способу усвоения нового материала должна быть решена в процессе обучения в обязательном порядке.

Сегодня этой стороне уделяется слишком мало внимания, - и это при том, что для людей с разными полюсами дихотомий рекомендации должны быть часто прямо противоположны! Фактически, эта проблема недопустимо слабо разработана в современной педагогике.

Опишем некоторые основные черты для организации самостоятельного обучения учащегося с обобщающим типом 2АИА.

- ◆ Обучение должно проводиться в сцепке «теория + практика (решение заданий и задач)». При этом главное внимание - уделяется именно теории: практика выступает в плане *иллюстративном*. Главное сосредоточение трудностей для обобщающего типа 2АИА лежит, во-первых, в плане усвоения «логики и иерархии строения материала», и, во-вторых, *в переходе* от теории к практике. Причем такой переход - для обобщающего типа 2АИА это *разовое* явление: осуществив его всего один раз (но обязательно - осуществив *самостоятельно!*) на каком-то частном примере или задании, он уже тем самым демонстрирует весь необходимый набор умений по решению всего класса подобных задач! Поэтому не следует торопить такого учащегося! Пусть посидит подольше и самостоятельно! Решение большого количества частных и простых задач ему не поможет! Таким образом, основное наполнение обучения обобщающего

типа 2АИА - это обучение теории. При подготовке учебно-методических материалов это необходимо специально учитывать. Практикум - обучение умениям и навыкам - для обобщающего типа 2АИА должен состоять не в решении большого количества задач, а в решении *небольшого* количества сравнительно *сложных* заданий, связывающих воедино разные фрагменты (порции) материала.

- ◆ Поиск учебников, в которых описаны интерьеры, в которых происходит деятельность и общая методика решения задач в этих интерьерах (общее описание технологии деятельности в интерьерах). Количество задач в таких учебниках должно быть небольшим, а их сложность - высока.
- ◆ Ориентирование на *теоретический* аспект (на описание общих методов и технологий решений в конкретных интерьерах).

Система подготовки к экзаменам

Подготовка к экзаменам - это, своеобразный и специфический образ деятельности, отличающийся от обучения. Тем не менее, экзамены были и останутся естественной и неотъемлемой частью любого учебного процесса.

Обобщающий тип 2АИА должен организовать свою подготовку к экзамену следующим образом.

- ◆ Написание кратких и сжатых (своего рода – «в *символьном* виде») конспектов, «шпаргалок» и т.п. (при устном экзамене). Эти материалы необходимы, чтобы «окинуть единым взором» весь материал, проверить свое понимание его логической упорядоченности в определенную иерархическую структуру. В отличие от детализирующего типа 2АИА, обобщающий тип должен это сделать после того, как он несколько раз прочитает весь материал. Причем - *не пользуясь* никакими другими материалами! Фактически, он выстраивает иерархически организованную иерархическую структуру материала. Однако *устный* экзамен - это также и проверка текстуального запоминания материала. А вот с этим как раз у обобщающего типа 2АИА имеются проблемы! Для того, чтобы лучше запомнить необходимые текстовые фрагменты, для него можно рекомендовать многократное прочтение учебно-методического пособия. Причем прочтение – «как художественную литературу», практически не вдумываясь (конечно, при этом предполагается, что «вдумывание» он уже сделал ранее!): тогда учащийся «привыкнет» к использованию вербальных конструкций, характерных для данного материала. (Отметим, что таким образом он, по сути, «подстраивается» под те требования, которые к нему выдвигает преподаватель, под то *конкретное* «видение» предмета, которое есть у преподавателя.) Конечно, сам экзамен для обобщающего типа 2АИА оптимально производить в «свободной» манере, разрешая пользоваться определенными справочными материалами: суть экзамена тогда со-

стоит в проверке того, насколько учащийся свободно и правильно ориентируется в выборе конкретных элементов для построения из них технологии решения конкретной *сложной* задачи - из разряда тех, которые реально будут иметь место в его будущей деятельности.

- ◆ Решение малого количества сложных задач. Экзамен - это также и проверка умений и навыков. Значит - решение задач. Но *сложных* задач - из разряда тех, которые реально будут иметь место в его будущей деятельности. Для обобщающего типа 2АИА знание - *символично*, поэтому восстанавливается через теорию и общие подходы к решению задач и выполнению заданий.
- ◆ Решение задач «на связи между фрагментами». Оптимальным было бы - решение задач и выполнение заданий, которые охватывали бы максимально высокий логический уровень данного материала (курса). Это можно сделать, например, путем написания реферата, выполнения курсовой работы, и т.п.
- ◆ Обобщающий тип 2АИА силен в *теоретическом* сжатии, в описании теории и технологий, аналитике и объяснении фактов и т.п. Даты, описание конкретных фактов - это представляет для него значительные затруднения. Поэтому при подготовке к экзаменам он должен уделить «запоминанию» большое внимание (частично рекомендации по этому поводу описаны выше).

Мы завершили описание особенностей обучения учащихся, типы 2АИА которых различаются по дихотомии «обобщающий – детализирующий».

Можно дать такое краткое описание этих различий.

Обобщающие типы 2АИА максимальное внимание уделяют на «общее». Например, для них наибольшую информативность несет «общая теория», «общие методы решения задач». Они лучше воспринимают материал, который изложен по схеме «общая теория - конкретные применения».

Детализирующие же типы 2АИА - наоборот. Внимание - только «конкретному», изложение материала – «от конкретных применений до общей теории» (причем эта общая теория часто воспринимается как «необходимое зло», как «бесполезный материал», который «невозможно применить *на практике*»).

Обобщающие типы 2АИА, чтобы «взяться за обучение», должны войти в определенное душевное состояние, - своего рода «ощутить вдохновение». Поэтому для них характерен «рванный», ритм обучения, когда этапы активного обучения, когда они воспринимают огромный массив материала, перемежаются этапами «лени и отдыха».

Детализирующие типы 2АИА работают над учебным материалом постоянно и непрерывно. Размеренно.

Перейдем теперь к описанию различий в стилях обучения для учащихся, различающихся по дихотомии "*связи-ориентированный – объект-ориентированный*".

16.4. Особенности обучения объект-ориентированного типа 2АИА

Опишем *алгоритм обучения*, который является оптимальным для человека, который имеет объект-ориентированный тип 2АИА.

◆ Подача порции (фрагмента) материала.

Объект-ориентированный тип 2АИА воспринимает информацию «единичными порциями», причем материал *внутри* каждой такой порции должен быть связан *одним* - всего одним! - логическим принципом. Другими словами, материал внутри такой порции должен быть связан *линейно*, когда от одного материала переходят к другому только одним, заранее заданным способом.

Объект-ориентированный тип 2АИА работает в «алгоритмическом», *линейном* режиме. При этом сама *связь* между двумя (только двумя!) разделными фрагментами объект-ориентированным типом 2АИА рассматривается уже как «отдельный объект».

Когда говорится о том, что порция (фрагмент) материала должен быть «единым», обладать неким «внутренним единством», то имеется в виду, что переход от одного «подфрагмента» (имеется в виду *внутри*-порционное членение материала) к другому должен осуществляться с помощью *одной и той же* «системы перехода». Собственно, это и есть «одна и та же *логика*» фрагмента материала.

Также можно членение материала на фрагменты производить следующим образом. Как правило, строение материала является иерархичным. Тогда членение материала может быть осуществлено путем «членения по терминам (понятиям, методикам, технологиям) наиболее высокого уровня». При этом весьма важным является требование «отсутствия пропусков» в логических цепочках доказательств.

Образно говоря, в рамках каждого фрагмента членения материала, как правило, не должно быть «логических пропусков».

Если же дать общую характеристику *сути знаний*, которым должен быть научен объект-ориентированный тип 2АИА, то ее можно сформировать так: обучать *методикам построения* логических заключений. Здесь сама логическая цепочка выступает как некий «объект первого уровня», на базе которых уже строятся (иерархически организованные) «методики работы» с такими логическими цепочками (цепочками или системами доказательств, аргументации и т.п.).

Таким образом, «одна порция» материала захватывает *один фрагмент теоретического сжатия информации*. Это значит, например, что на

первом занятии учащемуся сообщается класс задач (интерьер деятельности, для выполнения которой необходимы те или иные знания, умения и навыки), изложение методики решения которых будет занимать несколько уроков подряд.

При закреплении изложенного материала нужно иметь в виду, что задачи и задания должны быть (до получения учащимся умений и навыков) *только* по изучаемой порции материала. Учащийся способен удерживать в своем «поле зрения» *только один новый* для него объект - то есть именно тот материал, который сейчас изучает.

Таким образом, здесь также имеет место определенная «линейная последовательность», - однако, в отличие от того, что нужно для детализирующего типа 2АИА, для *объект-ориентированного* типа 2АИА членение материала идет по *логическому* принципу.

Конечно, здесь нужно учитывать предмет, возраст учащегося, уровень глубины изложения, и многое другое.

◆ Усвоение порции (фрагмента) материала

Итак, объект-ориентированный тип 2АИА получил фрагмент (порцию) материала. Чрезвычайно удобно, чтобы у него имелся *отпечатанный текст* этой порции, в котором имелись бы как вопросы, так и задания. Для него будет также удобно, если он будет иметь «логическую схему» связи между узловыми пунктами фрагмента.

Однако преподаватель *не должен* придерживаться логики изложения, то есть логики перехода от пункта к пункту (от «узла» к «узлу» фрагмента материала). Он может вовлекать учащихся объект-ориентированных типов 2АИА в *самостоятельное* (для них) построение логических цепочек, «восстановление утерянных фрагментов» в системе доказательств, и т.п.

Главное для преподавателя - это чтобы объект-ориентированный тип 2АИА усвоил «логику рассуждений», а не просто повторил за ним доказательство. Объект-ориентированный тип 2АИА «силен» именно в том, что *конкретное* логическое рассуждение для него есть *всегда* не более чем пример некоего *более общего* «способа рассуждений». Именно такому «способу рассуждений» и следует обучать учащихся.

Поэтому преподавателю нет необходимости придерживаться текста - вполне достаточно, например, «наметить путь» для решения задачи (проблемы), - ее окончательное решение и «восстановление пропущенного» можно дать в качестве задания.

Для ряда предметов, в который «логическое построение» является хорошо отработанным (то есть которые имеют развитую *теоретическую* часть) - например, математики или физики, где допускается *многовариантность* доказательств, можно дать только несколько доказательств - остальные доказательства могут быть помещены как задания для самостоятельной проработки (с кратким указанием пути решения).

◆ Решение задач

Однако фрагмент (порция) текста дает учащемуся возможность только получить знание, - но еще не пользоваться им! Прочитав (в общем случае - ознакомившись) со знанием, человек еще не приобретает умений и навыков. Для того, чтобы получить их, он должен «решить задания», - только в процесс *использования* знание переходит из пассивной формы в активную.

Решение задач для объект-ориентированного типа 2АИА распадается на два направления.

Во-первых, это решение заданий только по материалу этой порции (фрагмента) текста. Этим достигается формирование у учащегося умений и навыков. Следует отметить, что задания для объект-ориентированного типа 2АИА должны состоять в том, чтобы самостоятельно строить логическое цепочки. Для этого могут подойти, например, самостоятельные доказательства теорем, «решить задачу несколькими разными способами», и т.п.

Во-вторых, необходимо решение заданий, которые вовлекают материал других, предыдущих фрагментов текста. Этим достигается формирование у данного учащегося «технологической цепочки» для решения достаточно общих задач. Опять-таки, таких задач должно быть сравнительно немного. По сути, здесь формируется у данного учащегося объект-ориентированного типа 2АИА способность (умения и навыки) решения задач и выполнения задания, когда вовлекаются *разные* «системы доказательств».

Если пользоваться программированными учебниками, то они должны быть построены в «стандартном» стиле: переход к последующему материалу осуществляется только после полного усвоения данной порции материала. Задачи должны состоять из двух наборов: сравнительно небольшого числа «простых задач на применение логических цепочек из одной-двух операций» и большого числа на самостоятельное построение «многозвенных» логических цепочек. Желательно избегать задач на «стандартную логику» - их число должно быть сведено к минимуму, так как они являются «очевидными» и «слишком простыми» для объект-ориентированного типа 2АИА: «преодолев» всего 1-2 раза «барьер понимания», он чрезвычайно быстро (практически сразу же!) приобретает и необходимые навыки пользования этим логическим аппаратом.

◆ Связь этого фрагмента с другими. Решение задач на связи

Теперь учащемуся дается описание связи изученного им фрагмента знания с другими фрагментами, которые он усвоил ранее.

Изложение материала формируется таким образом, чтобы каждая связь изучалась как самостоятельный отдельный объект. Если есть необходимость в изучении одновременно нескольких связей - учащемуся должно быть показано «их родство», - то есть четко описано (доказано, аргументировано), почему эти несколько связей должны рассматриваться «с

единой точки зрения» (и, конечно же, необходимо описать, в чем именно состоит эта точка зрения!).

Также даются задания - вопросы и задачи, направление закрепление у данного учащегося системы знаний о связи данного фрагмента с другими.

♦ **Обучение *всем* типичным сценариям (алгоритмам, способам, методикам, технологиям и т.п.) для использования этого фрагмента**

Наконец, весьма важно подчеркнуть следующее: курс должен быть построен таким образом, чтобы обучить учащегося месту излагаемого материала в интерьере линейных алгоритмов деятельности, которые необходимы для решения конкретных задач, которые составляют смысл данного обучения. Типичные сценарии, алгоритмы, методики и технологии использования этого фрагмента текста должны быть *перечислены* в «приложении» и проиллюстрированы - только проиллюстрированы - в тексте пособия, а также приведены в виде заданий для самостоятельной проработки.

Учащемуся должны быть объяснена именно *логика перехода* от реального мира к абстрактным понятиям (терминам). Работа с понятиями - обучиться этому для объект-ориентированного типа 2АИА достаточно легко. А вот «научиться переходу» от реального объекта к термину (абстрактному понятию) - это уже достаточно трудно. Здесь ему необходима некая методика или технология для перехода «от *реального* интерьера к понятиям» (для обобщающего типа 2АИА - общая технология построения таких методик, а для детализирующего - система таких зафиксированных методик).

Общие закономерности обучения для объект-ориентированного типа 2АИА

Основная идея, которую должен осуществить преподаватель при обучении объект-ориентированного типа 2АИА, состоит в том, что необходимо организовать, образно говоря, «описание *логической* картины», когда *новый* фрагмент знания оказывается «логически связанным» с известной учащемуся системой знаний и даже «логически вытекающим» из нее.

Собственно, это и есть критерий для разбиения материала на фрагменты при обучении объект-ориентированного типа 2АИА!

Прежде всего, преподаватель должен показать учащемуся, что этот фрагмент (порция) материала является связанным с известными ему. Он описывает 1) «внутреннюю логику», присущую этому фрагменту, и 2) «логику связи» этого фрагмента с уже известными учащемуся.

(Для *обобщающего* и объект-ориентированного типа 2АИА вначале следует описать «связь с известным», - а потом перейти к «внутренней логике». Для *детализирующего* и объект-ориентированного типа 2АИА - наоборот: сначала «описать объект» (его внутреннюю логику), а уже потом, после этого - перейти к описанию связей).

Далее мы не будем специально описывать расписывать это: материал вполне однозначно восстанавливается как комбинации соответствующих дихотомий для типа 2АИА для конкретного человека.)

Рекомендуется такая последовательность действий для преподавателя:

- ◆ «Порционность» подачи материала - фрагментами. Разбиение всего массива материала на фрагменты, выбирая и выделяя те фрагменты знания, которые имеют «единую логику» при *теоретическом или историческом* сжатии информации.
- ◆ Объем фрагмента - определяется способом «разбиения материала на фрагменты с единой логикой». Не нужно стремиться к распределению фрагментов «1 фрагмент - 1 урок»! Фрагмент материала можно разбивать на уроки произвольно: главное, не забыть кратко напомнить учащемуся о решаемой задаче и применяемом «способе логического мышления» (например, краткая и сжатая формулировка на «языке теоретического сжатия» информации).
- ◆ Усвоение фрагмента. Преподаватель может переходить к следующему фрагменту (порции) материала только после того, как он убедится, что эта порция усвоена учащимся в достаточной степени. Для объект-ориентированного типа 2АИА это означает, что он способен самостоятельно формировать логические цепочки и системы доказательств (аргументации), необходимые для решения поставленных перед ним задач. Весьма полезно для процесса обучения, когда преподаватель даст *письменный* разбор подготовленного учащимся материала - для объект-ориентированного типа 2АИА вообще более предпочтительно работать с письменным изложением материала.
- ◆ Связь с другими фрагментами. Осуществляет *отдельно* по ходу изложения материала. Задачу преподавателя можно описать как изложение логически построенного иерархического строения методик, технологий, терминов и понятий, которые используются при теоретическом (логическом, иерархическом) сжатии данного фрагмента знаний.
- ◆ Решение а) типичных задач и б) задач на связи с другими фрагментами. Преподаватель должен ограничиться сравнительно небольшим количеством простых задач и сгенерировать много задач на построение сложных многосоставных логических цепочек.
- ◆ Преподаватель с самого начала предлагает учащемуся *самостоятельно* решать задачи. Он выступает скорее в роли консультанта, «стороннего наблюдателя», «эксперта по логике», чем «участника обучения». В самом начале преподаватель рассказывает учащемуся о необходимых элементах общей методики решения задачи подобного класса (логику рассуждений), - и наблюдает, как именно учащийся пользуется этой методикой. Для объект-ориентированного 2АИА типа важно, чтобы он *сам сделал первый раз* самостоятельно по-

строение логической цепочки. Один раз сделав его - учащийся объект-ориентированного типа 2АИА уже достаточно прочно усваивает решения всех «подобных» задач! Поэтому после *первой удачной* попытки - достаточно решить буквально еще 1-2 задачи, чтобы учащийся достиг необходимого уровня умений.

- ◆ Фрагмент завершается *контрольной работой*, которая состоит: а) немного простых вопросов, б) немного простых задач, в) много сложных «многосоставных» задач, преимущественно на состыковку с другими фрагментами. Это - окончательная проверка знаний, умений и навыков учащегося по усвоению этого фрагмента (порции) материала.

Если все написанное выше сделано правильно, то объект-ориентированный тип 2АИА получит именно те знания, умения и навыки, которые необходимы для него. Те, которые он только и способен усвоить!

Если у учащегося объект-ориентированного типа 2АИА есть пробелы

Типичная ситуация при обучении: учащийся имеет пробел, - то есть его знания, умения и навыки недостаточны по определенной совокупности материала.

Как следует поступать в этом случае?

- ◆ Разбить пробел на фрагменты – «порции». По сути - нужно определить те стадии логического иерархического упорядочения материала, которые представляют трудность для учащегося. То есть те термины и понятия, те методики решения задач и заданий, которые учащийся освоил в недостаточной степени.
- ◆ По каждой из порций - способ обучения описан выше.
- ◆ Предоставлять *как можно больше* самостоятельности учащемуся - преподаватель не контролер, я консультант! Порции могут быть и *большими* - разбиение должно определяться только логикой построения предмета!

Обучение объект-ориентированного типа 2АИА способу самостоятельного усвоения знаний из книг и т.п.

Но обучением с привлечением преподавателя дело не исчерпывается. В современном обществе - при европейском способе социального кодирования индивида - человек *вынужден* постоянно усваивать новые знания. Притом часто - самостоятельно.

Поэтому задача обучения учащегося объект-ориентированного типа 2АИА оптимальному для него способу усвоения нового материала должна быть решена в процессе обучения в обязательном порядке.

Сегодня этой стороне уделяется слишком мало внимания, - и это при том, что для людей с разными полюсами дихотомий рекомендации должны быть часто прямо противоположны! Фактически, эта проблема недопустимо слабо разработана в современной педагогике.

Опишем некоторые основные черты для организации самостоятельного обучения учащегося с объект-ориентированным типом 2АИА.

- ◆ Обучение должно проводиться в сцепке «теория + практика (решение заданий и задач)». При этом главное внимание - уделяется именно теории: практика выступает в плане *иллюстративном*. Главное сосредоточение трудностей для объект-ориентированного типа 2АИА лежит, во-первых, в плане усвоения «логики и иерархии строения материала», и, во-вторых, *в переходе* от теории к практике. Причем такой переход - для объект-ориентированного типа 2АИА это *разовое* явление: осуществив его всего один раз (но обязательно - осуществив *самостоятельно!*) на каком-то частном примере или задании, он уже тем самым демонстрирует весь необходимый набор умений по решению всего класса подобных задач! Поэтому не следует торопить такого учащегося! Пусть посидит подольше и самостоятельно! Решение большого количества частных и простых задач ему не поможет! Таким образом, основное наполнение обучения объект-ориентированного типа 2АИА - это обучение «логике мышления». При подготовке учебно-методических материалов это необходимо специально учитывать. Практикум - обучение умениям и навыкам - для обобщающего типа 2АИА должен состоять не в решении большого количества задач, а в решении *небольшого* количества сравнительно *сложных* заданий, связывающих воедино разные фрагменты (порции) материала.
- ◆ Для объект-ориентированного типа 2АИА сложно самостоятельно осуществлять переход от реалий окружающего его интерьера (реалий мира) к системе абстрактных понятий и терминов. По сути, ему нужна «методика» для «нахождения терминов и понятий» в реальных объектах и процессах. Обучение таким методикам должно составлять отдельный - и достаточно большой! - фрагмент при усвоении материала. И вот на этом этапе - для этого материала - преподаватель корректирует каждое применение учащимся материала!
- ◆ Поиск учебников, в которых описаны интерьеры и способы перехода от реальный интерьеров к «их теоретическим описаниям», в которых происходит деятельность и изложение «общей логики» решения задач в этих интерьерах (общее описание технологии деятельности в интерьерах). Количество задач в таких учебниках должно быть небольшим, а их сложность - высока.
- ◆ Объект-ориентированный тип 2АИА любит и умеет работать с *письменным* текстом, поэтому обучению его работы с книгой не нужно уделять много внимания.
- ◆ Ориентирование на *логический* аспект (на описание общих методов и технологий решений в конкретных интерьерах).

Система подготовки к экзаменам

Подготовка к экзаменам - это, своеобразный и специфический образ деятельности, отличающийся от обучения. Тем не менее, экзамены были и останутся естественной и неотъемлемой частью любого учебного процесса.

Объект-ориентированный тип 2АИА должен организовать свою подготовку к экзамену следующим образом.

- ◆ Написание кратких и сжатых (своего рода – «в *символьном* виде») конспектов, «шпаргалок» и т.п. (при устном экзамене). Эти материалы необходимы, чтобы «окинуть единым взором» весь материал, проверить свое понимание его логической упорядоченности в определенную логическую иерархическую структуру. Объект-ориентированный тип 2АИА должен это сделать самостоятельно после того, как он несколько раз прочитает весь материал. Причем - *не пользуясь* никакими другими материалами! Фактически, он выстраивает иерархически организованную логическую структуру материала
- ◆ Решение малого количества сложных задач. Экзамен - это также и проверка умений и навыков. Значит - решение задач. Но *сложных* задач - из разряда тех, которые реально будут иметь место в его будущей деятельности.
- ◆ Решение задач «на связи между фрагментами». Оптимальным было бы - решение задач и выполнение заданий, которые охватывали бы максимально высокий логический уровень данного материала (курса). Это можно сделать, например, путем написания реферата, выполнения курсовой работы, и т.п.
- ◆ Объект-ориентированный тип 2АИА силен в *логическом* сжатии, в описании теории, объяснении фактов и т.п. он силен «в написании» - поэтому на устном экзамене ему рекомендуется, тем не менее, составлять достаточно полный *письменный* конспект своего ответа.

16.5. Особенности обучения связи-ориентированного типа 2АИА

Опишем *алгоритм обучения*, который является оптимальным для человека, который имеет *связи-ориентированный* тип 2АИА.

◆ Подача порции (фрагмента) материала

Связи-ориентированный тип 2АИА воспринимает информацию о «связях между единичными порциями». Сами эти «порции» связи-ориентированным типом 2АИА воспринимаются как данность, своего рода как объекты для приложения связей.

Таким образом, связи-ориентированному типу 2АИА нужно излагать материал о связях между терминами и понятиями, составляющими данную порцию материала. А также, конечно, между разными порциями материала.

Связи-ориентированный тип 2АИА работает своего рода в «параллельном» режиме освоения материала.

При подготовке курса следует учитывать, что связи-ориентированный тип 2АИА логические цепочки доказательств и аргументации воспринимает «как данность», некритически и опирается при этом преимущественно на свою память. Поэтому при подготовке материала преподаватель должен ограничиться «минимально необходимым количеством логических цепочек». Главное внимание при подборе материала должно быть сосредоточено на изложении максимально широкого круга связей между отдельными подфрагментами.

Если же дать общую характеристику *сути знаний*, которым должен быть научен связи-ориентированный тип 2АИА, то ее можно сформировать так: обучать *методикам построения связей* между фрагментами (подфрагментами) материала. Сами же фрагменты знаний описываются как некая «данность».

При закреплении изложенного материала нужно иметь в виду, что задачи и задания должны быть (до получения учащимся умений и навыков) *прежде всего* по связи изучаемой порции материала.

Конечно, здесь нужно учитывать предмет, возраст учащегося, уровень глубины изложения, и многое другое.

◆ Усвоение порции (фрагмента) материала

Итак, связи-ориентированный тип 2АИА получил фрагмент (порцию) материала. Чрезвычайно удобно, чтобы у него имелся *отпечатанный текст* этой порции, в котором имелись бы как вопросы, так и задания. Для него будет также удобно, если он будет иметь графическую «схему связи» между узловыми пунктами фрагмента.

Следует подчеркнуть, что связи-ориентированный тип 2АИА наиболее хорошо воспринимает *устный* текст, поэтому для него текст письменный (учебник, учебно-методическое пособие) должен быть сведен к необходимому минимуму.

Однако преподаватель *должен* придерживаться логики изложения, то есть логики перехода от пункта к пункту (от «узла» к «узлу» фрагмента материала). При этом он должен излагать этот *логический* материал именно так, как это написано в учебнике.

А вот описание *связей* между узловыми фрагментами порции - здесь он может допускать максимальное разнообразие изложения. Более того, он может вовлекать учащихся связи-ориентированных типов 2АИА в *самостоятельное* (для них) построение и описание связей между подфрагментами (да и другими фрагментами также!), «восстановление утерянных связей» или появление новых, и т.п.

Главное для преподавателя - это чтобы связи-ориентированный тип 2АИА усвоил «методику образования связей», а не просто повторил за ним соответствующее описание. Связи-ориентированный тип 2АИА «силен»

именно в том, что *конкретная* связь для него есть *всегда* не более чем пример большего их количества.

Поэтому преподавателю нет необходимости придерживаться текста при изложении и описании связей - вполне достаточно, например, «наметить путь» для решения задачи (проблемы) с их помощью, - ее окончательное решение и "восстановление пропущенного" можно дать в качестве задания.

◆ Решение задач

Однако фрагмент (порция) текста дает учащемуся возможность только получить знание, - но еще не пользоваться им! Прочитав (в общем случае - ознакомившись) со знанием, человек еще не приобретает умений и навыков. Для того, чтобы получить их, он должен «решить задания», - только в процесс *использования* знание переходит из пассивной формы в активную.

Решение задач для связи-ориентированного типа 2АИА распадается на два направления.

Во-первых, это решение заданий только по материалу этой порции (фрагмента) текста. Этим достигается формирование у данного учащегося умений и навыков. Следует отметить, что задания для связи-ориентированного типа 2АИА должны состоять в том, чтобы самостоятельно строить связи между отдельными объектами и предсказать поведение этой совокупности объектов «по связям» между ними. Для этого могут подойти, например, задания типа «решить задачу несколькими разными способами», и т.п.

Во-вторых, необходимо решение заданий, которые вовлекают материал других, предыдущих фрагментов текста. Этим достигается формирование у данного учащегося «навыка образования связей» для решения достаточно общих задач. Опять-таки, таких задач должно быть сравнительно немного. По сути, здесь формируется у учащегося связи-ориентированного типа 2АИА способность (умения и навыки) решения задач и выполнения задания, когда вовлекаются *разные* «уровни иерархического разбиения материала».

Если пользоваться программированными учебниками, то они должны быть построены с учетом того, что задачи должны состоять из двух наборов: сравнительно небольшого числа «простых задач на образование, описание и использование одной – двух связей» и большого числа на самостоятельное построение «разноуровневых» связей. Желательно избегать задач на «стандартные связи» - их число должно быть сведено к минимуму, так как они являются «очевидными» и «слишком простыми» для связи-ориентированного типа 2АИА: «преодолев» всего 1-2 раза «барьер понимания», он чрезвычайно быстро (практически сразу же!) приобретает и необходимые навыки пользования этим аппаратом.

◆ Связь этого фрагмента с другими. Решение задач на связи

Теперь учащемуся дается описание системы связей между изученным им фрагментом знания и другими фрагментами, которые он усвоил ранее.

Изложение материала формируется таким образом, чтобы каждая все связи изучалась одновременно. Если есть необходимость в изучении отдельной нескольких связи - учащемуся должно быть четко показано (доказано, аргументировано), почему эти несколько связей должны рассматриваться «с выделенной точки зрения» (и, конечно же, необходимо описать, в чем именно состоит эта точка зрения!).

Также даются задания - вопросы и задачи, направление закрепление у данного учащегося системы знаний о связи данного фрагмента с другими.

♦ **Обучение всем типичным сценариям (алгоритмам, способам, методикам, технологиям и т.п.) для использования этого фрагмента**

Наконец, весьма важно подчеркнуть следующее: курс должен быть построен таким образом, чтобы обучить учащегося месту излагаемого материала в интерьере более общем, чем необходимо для решения конкретных задач, которые составляют смысл данного обучения. Типичные сценарии, алгоритмы, методики и технологии использования этого фрагмента текста должны быть перечислены в «приложении» и проиллюстрированы - только проиллюстрированы - в тексте пособия, а также приведены в виде заданий для самостоятельной проработки.

Учащемуся должны быть объяснена именно *методика построения связей* при переходе от реального мира к абстрактным понятиям (терминам). Особое внимание следует уделить обучению учащегося методике выделения отдельных объектов в реальном мире (методике "разбиения" реальности на некие «узловые понятия и термины»), - для связи-ориентированного типа 2АИА это всегда составляет наибольшую трудность. Работа с отдельными понятиями и терминами - обучиться этому для связи-ориентированного типа 2АИА достаточно трудно, как и «научиться переходу» от реального объекта к термину (абстрактному понятию). Здесь ему необходима некая методика или технология для перехода «от *реального* интерьера к понятиям» (для обобщающего типа 2АИА - общая технология построения таких методик, а для детализирующего - система таких зафиксированных методик).

Общие закономерности обучения для связи-ориентированного типа 2АИА

Основная идея, которую должен осуществить преподаватель при обучении связи-ориентированного типа 2АИА, состоит с том, что необходимо организовать, образно говоря, «описание *иерархической* картины *связей*» между объектами окружающего мира, когда *новый* фрагмент знания оказывается *связанным* с известной учащемуся системой знаний.

Собственно, это и есть критерий для разбиения материала на фрагменты при обучении связи-ориентированного типа 2АИА!

Прежде всего, преподаватель должен показать учащемуся, что этот фрагмент (порция) материала позволяет установить достаточно большую систему связей с уже известными ему фрагментами.

Рекомендуется такая последовательность действий для преподавателя:

- ◆ «Порционность» подачи материала - фрагментами. Разбиение всего массива материала на фрагменты, выбирая и выделяя те фрагменты знания, которые имеют «единство связей» при *теоретическом или историческом* сжатии информации.
- ◆ Объем фрагмента - определяется способом «разбиения материала на фрагменты с сохранением единства связей». Не нужно стремиться к распределению фрагментов «1 фрагмент - 1 урок»! Фрагмент материала можно разбивать на уроки произвольно: главное, не забыть кратко напомнить учащемуся о решаемой задаче.
- ◆ Усвоение фрагмента. Преподаватель может переходить к следующему фрагменту (порции) материала только после того, как он убедится, что эта порция усвоена учащимся в достаточной степени. Для связи-ориентированного типа 2АИА это означает, что он способен самостоятельно формировать системы связей, необходимые для решения поставленных перед ним задач. Весьма полезно для процесса обучения, когда преподаватель даст *устный* разбор подготовленного учащимся материала с последующим *кратким* его описанием - для связи-ориентированного типа 2АИА вообще более предпочтительно работать с *устным* изложением материала.
- ◆ Связь с другими фрагментами. Осуществляет *сразу же* по ходу изложения материала. Задачу преподавателя можно описать как изложение иерархической системы связей между узловыми фрагментами материала и системы выделения и использования таких связей, которые используются при теоретическом сжатии данного фрагмента знаний.
- ◆ Решение а) типичных задач и б) задач на связи с другими фрагментами. Преподаватель должен ограничиться сравнительно небольшим количеством простых задач и сгенерировать много задач на построение сложных многоуровневых задач на построение и использование связей.
- ◆ Преподаватель с самого начала предлагает учащемуся *самостоятельно* решать задачи на выделение, обнаружение и использование связей. Он выступает скорее в роли консультанта, «стороннего наблюдателя», «эксперта», чем «участника обучения». В самом начале преподаватель рассказывает учащемуся о необходимых элементах общей методики решения задачи подобного класса, - и наблюдает, как именно учащийся пользуется этой методикой. Для связи-

ориентированного 2АИА типа важно, чтобы он *сам сделал первый раз* самостоятельно построение системы связей. Один раз сделав это - учащийся связи-ориентированного типа 2АИА уже достаточно прочно усваивает решения всех «подобных» задач! Поэтому после *первой удачной* попытки - достаточно решить буквально еще 1-2 задачи, чтобы учащийся достиг необходимого уровня умений.

- ◆ Фрагмент завершается *контрольной работой*, которая состоит: а) немного простых вопросов, б) немного простых задач, в) много сложных «многоуровневых» задач, преимущественно на состыковку с другими фрагментами. Это - окончательная проверка знаний, умений и навыков учащегося по усвоению этого фрагмента (порции) материала.

Если все написанное выше сделано правильно, то связи-ориентированный тип 2АИА получит именно те знания, умения и навыки, которые необходимы для него. Те, которые он только и способен усвоить!

Если у учащегося связи-ориентированного типа 2АИА есть пробелы

Типичная ситуация при обучении: учащийся имеет пробел, - то есть его знания, умения и навыки недостаточны по определенной совокупности материала.

Как следует поступать в этом случае?

- ◆ Разбить пробел на фрагменты – «порции». По сути - нужно определить те связи иерархического упорядочения материала, которые представляют трудность для учащегося. То есть те связи и методики решения задач и заданий, которые учащийся освоил в недостаточной степени.
- ◆ По каждой из порций - способ обучения описан выше.
- ◆ Предоставлять *как можно больше* самостоятельности учащемуся - преподаватель не контролер, я консультант! Порции могут быть и *большими* - разбиение должно определяться только иерархией связей построения предмета!

Обучение связи-ориентированного типа 2АИА способу самостоятельного усвоения знаний из книг и т.п.

Но обучением с привлечением преподавателя дело не исчерпывается. В современном обществе - при европейском способе социального кодирования индивида (см. книгу Шиян А.А. Теоретико-ігровий аналіз раціональної поведінки людини та прийняття рішень в управлінні соціально-економічними системами. Монографія. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. – 404 с.) - человек *вынужден* постоянно усваивать новые знания. При этом часто - самостоятельно.

Поэтому задача обучения учащегося связи-ориентированного типа 2АИА оптимальному для него способу усвоения нового материала должна быть решена в процессе обучения в обязательном порядке.

Сегодня этой стороне уделяется слишком мало внимания, - и это при том, что для людей с разными полюсами дихотомий рекомендации должны быть часто прямо противоположны! Фактически, эта проблема недопустимо слабо разработана в современной педагогике.

Опишем некоторые основные черты для организации самостоятельного обучения учащегося с связи-ориентированным типом 2АИА.

- ◆ Обучение должно проводиться в сцепке «теория + практика (решение заданий и задач)». При этом главное внимание - уделяется именно практике: теория выступает в плане скорее *иллюстративном*. Главное сосредоточение трудностей для связи-ориентированного типа 2АИА лежит, во-первых, в плане усвоения «иерархии связей в строения материала», и, во-вторых, *в установлении связи* между теорией и практикой. Причем такой переход - для связи-ориентированного типа 2АИА это *разовое* явление: осуществив его всего один раз (но обязательно - осуществив *самостоятельно!*) на каком-то частном примере или задании, он уже тем самым демонстрирует весь необходимый набор умений по решению всего класса подобных задач! Поэтому не следует торопить такого учащегося! Пусть посидит подольше и самостоятельно! Решение большого количества частных и простых задач ему не поможет! Таким образом, основное наполнение обучения связи-ориентированного типа 2АИА - это обучение «методике установления и использования связей». При подготовке учебно-методических материалов это необходимо специально учитывать.
- ◆ Для связи-ориентированного типа 2АИА сложно самостоятельно осуществлять переход от реалий окружающего его интерьера (реалий мира) к системе абстрактных понятий и терминов - когда приходится *отбросить* огромное количество связей, которые «почему-то» оказываются ненужными или несущественными. По сути, ему нужна «методика» для «отбрасывания ненужных связей» в реальных объектах и процессах. Обучение таким методикам должно составлять отдельный - и достаточно большой! - фрагмент при усвоении материала. И вот на этом этапе - для этого материала - преподаватель корректирует каждое применение учащимся материала!
- ◆ Поиск учебников, в которых описаны интерьеры и способы перехода от реальных интерьеров к «их теоретическим описаниям», в которых происходит деятельность и изложение «общей методики отбрасывания ненужных связей» при решении задач в этих интерьерах (общее описание технологии деятельности в интерьерах). Количество задач в таких учебниках должно быть небольшим, а их сложность - высока.
- ◆ Связи-ориентированный тип 2АИА любит и умеет работать *в устном режиме*, поэтому обучению способам его работы с книгой *нужно* уделять много внимания.

- ◆ Ориентирование на *связи* между фрагментами материала (на описание общих методов и технологий установления и использования связей в конкретных интерьерах).

Система подготовки к экзаменам

Подготовка к экзаменам - это, своеобразный и специфический образ деятельности, отличающийся от обучения. Тем не менее, экзамены были и останутся естественной и неотъемлемой частью любого учебного процесса.

Связи-ориентированный тип 2АИА должен организовать свою подготовку к экзамену следующим образом.

- ◆ Написание кратких и сжатых (своего рода – «в *символьном* виде») конспектов, «шпаргалок» и т.п. (при устном экзамене). Эти материалы необходимы, чтобы «окинуть единым взором» весь материал, проверить свое понимание его логической упорядоченности в определенную иерархическую структуру связей. Связи-ориентированный тип 2АИА должен это сделать самостоятельно после того, как он несколько раз прочитает весь материал. Причем - *не пользуясь* никакими другими материалами! Фактически, он выстраивает иерархически организованную структуру связей для данного материала
- ◆ Решение малого количества сложных задач. Экзамен - это также и проверка умений и навыков. Значит - решение задач. Но *сложных* задач - из разряда тех, которые реально будут иметь место в его будущей деятельности.
- ◆ Решение задач «на связи между фрагментами». Оптимальным было бы - решение задач и выполнение заданий, которые охватывали бы максимально высокий иерархический уровень данного материала (курса). Это можно сделать, например, путем написания реферата, выполнения курсовой работы, и т.п.
- ◆ Связи-ориентированный тип 2АИА силен в *описании связей*, он силен «в устном изложении, в разговоре» - поэтому на устном экзамене ему рекомендуется, составлять *краткий* письменный конспект своего ответа.

16.6. Описание обучения по нормативным для типа 2АИА технологиям деятельности

Человек должен осуществлять управление также и теми способами, которые не соответствуют его типу 2АИА.

Достигается это также путем его *обучения*.

Нормативная деятельность для данного человека - это технологии управления, это информация по тем полюсам дихотомий, которые являются «не родными» для данного типа 2АИА для этого человека.

Таким образом, например, для связи-ориентированного типа 2АИА нормативным будет обучение логическим цепочкам.

Общая закономерность состоит в том, что нормативные способы управления и обучение им является «слабым» местом данного человека. Это значит, что этот человек их воспринимает «некритически», а границы применимости их являются для него непонятными.

- Фактически, обучение по *нормативным* блокам идет путем выработки у человека системы специфических реакций на определенные стимулы. То есть, достигается определенная «механистичность» образования знаний, умений и навыков. Своего рода «предопределенность» и «негибкость» выбираемых данным человеком способов выбора и осуществления управления.

Конечно, «защитить» такие слабые места необходимо путем разработки специальных «алгоритмов действия», обучая человека выделять «стимулы» и пользоваться приобретенными навыками в использовании «стандартных алгоритмов действия».

Для каждого типа 2АИА (точнее - для каждой из групп типов 2АИА) состав материала, который войдет в *нормативную* часть обучения для данного конкретного человека, будет разным.

Способ обучения нормативному материалу состоит в следующем.

- Производится разбиение интерьера будущей деятельности человека на те компоненты информации (группы компонент информации), которые являются нормативными для его типа 2АИА.
- Производится выбор способов организации управления (элементов управления), которые являются нормативными для данного типа 2АИА (группы типов).

Это, по сути, является *предварительной* работой по формированию курса.

Далее идет следующая работа:

- Синтезируется способ описания нормативных компонент информации об интерьере на языке, который понятен данному типу 2АИА - то есть является его «сильной» стороной. Например, объект-ориентированные типы 2АИА всегда испытывают затруднения при коммуникации: поэтому возникла даже отдельная наука «этика», которая *логически* объясняет, как нужно действовать в тех или иных ситуациях (то же самое часто делает «этикет» - совокупность правил, соблюдение которых гарантирует достижение нужного результата).
- Отбираются способы управления, являющиеся нормативными для данного типа 2АИА, и синтезируется их описание на языке, «понятном» для данного типа 2АИА.
- Подготавливаются соответствующие учебно-методические материалы.

Далее идет, собственно сам процесс обучения.

- Теоретическая часть и закрепление материала. Наиболее удобна цепочка «лекции - практикум и семинарские занятия - тренинг и игры». При этом, вероятно, именно форма тренинга будет наиболее эффективной.

По сути, задача обучения нормативным технологиям деятельности состоит в том, чтобы учащийся продемонстрировал достаточную совокупность знаний, умений и навыков для решения *стандартных* ситуаций.

Учащийся должен отдавать себе отчет, что его управления, его деятельность в *нормативной* области интерьера является - для него! - нетворческой, что это его слабое место, что он должен избегать в этой области новых ситуаций. А если они появляются - то его должны обучить технологии их решения. Например - обращаясь к авторитетам в этих вопросах.

Таким образом, обучение учащегося складывается по сути из двух составляющих:

1. Обучение учащегося по «его» полюсам дихотомий, по *сильным сторонам* «его» типа 2АИА (разумеется, - в заданном интерьере!).
2. Обучение учащегося по «нормативным» блокам. Сюда же относится обучение учащегося способам использования своих сильных сторон для помощи слабым (в заданных интерьерах).

Теперь несколько слов по поводу способа подготовки преподавателя к занятиям.

Обобщающий тип 2АИА наибольшую отдачу дает тогда, когда его *вдохновляет* деятельность, к которой он приступает. Поэтому его главная задача при подготовке к занятию состоит в том, чтобы достичь определенного психологического состояния, когда у него возникает огромное желание поделиться информацией с учащимися. Этого вполне достаточно, чтобы занятие прошло на достаточно высоком уровне. Итак, для этого типа подготовка к занятию состоит в «подготовке себя». Перед занятием желательно иметь *краткий* план его проведения, который не является «догмой» и может быть легко им подкорректирован. То же касается и всего курса.

Для *Детализирующего* типа 2АИА расширенный и подробный план просто необходим! Перед занятием для него целесообразно «прокрутить» в голове все, что он собирается делать на занятии. А во время его проведения - строго придерживаться такого плана.

Приведем несколько примеров.

Пример 1. Влияние полюса «обобщающий – детализирующий» преподавателя на подачу им материала при обучении.

Каждый тип 2АИА *одну и ту же информацию* будет представлять по-разному. Более того: воспринимает одну и ту же информацию каждый из типов по-своему. Из одной и той же информации каждый из типов делает свои собственные выводы и совершает свои собственные действия, которые могут не подойти другому типу.

Поэтому правильный подбор соответствия преподавателя и учащегося - насущная необходимость *уже сегодня*.

Ранее мы уже писали о том, что типы 2АИА, различающиеся только полюсом по дихотомии «обобщающий – детализирующий», кардинально различаются в вопросах восприятия реальности и своей деятельности в нем. Сейчас опишем различие, которое проявляется в области обучения.

Итак, *обобщающие* типы максимальное внимание уделяют на «общее». Например, для них наибольшую информативность несет «общая теория», «общие методы решения задач». Они лучше воспринимают материал, который изложен по схеме «общая теория - конкретные применения».

Детализирующие же типы - наоборот. Внимание - только «конкретному», изложение материала – «от конкретных применений до общей теории» (причем эта общая теория часто воспринимается как «необходимое зло», как «бесполезный материал», который «невозможно применить»).

Обобщающие типы, чтобы «взяться за обучение», должны войти в определенное душевное состояние, - своего рода «ощутить вдохновение». Поэтому для них характерен «рваный», ритм обучения, когда этапы активного обучения, когда они воспринимают огромный массив материала, перемежаются этапами «лени и отдыха».

Детализирующие же типы работают над учебным материалом постоянно и непрерывно. Размеренно.

Пример 2. Восприятие преподавателем своего учащегося

Между преподавателем и учащимся происходит обмен информацией. Более того: и преподаватель, и учащийся - участники *единого и совместного* процесса обучения. Поэтому между ними возникают специфические отношения, связанные с управлением этим процессом. Эти отношения как раз и описываются в рамках изложенного в книге материала.

Выше мы описали, насколько по-разному характеризуется процесс обучения для обобщающего и детализирующего типов 2АИА для личности. Как правило, преподаватель полагает особенности, присущие для его типа 2АИА, «обязательными», «естественными» и «нормальными». «Единственно правильными». Поэтому специфику обучения, характерную для типов другого полюса по дихотомии «обобщающий – детализирующий», преподаватель воспринимает как *отклонение от нормы*, - и стремится «заставить» их «учиться как положено»! В результате - обучение ученика происходит крайне неоптимальным образом. К тому же у студента формируется комплекс неполноценности: ему кажется, что «он тупой» и не способен освоить очень простые вещи.

Таким образом, у каждого преподавателя обязательно *будут* «любимчики» - и определяться это будет прежде всего соотношением типов 2АИА в паре «преподаватель – учащийся».

Совершенно аналогично и у студента будет «свой любимый» набор преподавателей.

Пример 3. Специфика используемых преподавателем учебных методик.

Сегодня набор методик преподавания чрезвычайно велик. Однако каждая методика преподавания - это также специфический набор управленческих решений и решений по формированию информационных каналов между преподавателем и учеником.

Поэтому тип преподавателя проявляется в процессе обучения столь же ярко, как и тип студента.

Выше писалось, что обобщающий тип считает «естественным», что вначале нужно учить «общей теории», а потом – «несколько примеров» (часто всего 2-3!). И - все: курс закончен. Преподаватель же детализирующего типа полагает «естественным» организовать учебный процесс «с точностью до наоборот»: положить во главу угла именно «практику решений конкретных задач».

Отсюда - и выбор методик обучения.

В процессе преподавания имеется еще одна сторона: общение со студенческой группой (учебным классом) как целым. Однако такое общение требует, чтобы преподаватель - в процессе изложения материала - контролировал *взаимодействия* между собой и студентами. Качественно выполнить это способен только связи-ориентированный тип 2АИА: объект-ориентированный тип 2АИА же может либо только излагать материал, либо «работать с классом». Поэтому связи-ориентированный - в целях самосовершенствования - более интересуется «методиками преподавания», тогда как преподавателя с объект-ориентированным типом 2АИА более интересуют «методики воспитания и общения».

Подчеркнем: эти – «недостающие» для его типа методики каждый преподаватель воспринимает некритически, как догму. Точно также - как догму - и применяет. Будет ли результат? Как правило, дело идет «с переменным успехом».

(«У меня в партитуре лекции записано – «шутка на 25-ой минуте» - так я обязательно и пошучу: вот этот анекдот расскажу» - из выступления одного из замминистров Минвуза Украины в 1980-е годы.)

16.7. Стандартные ситуации при обучении

В заключение этой главы опишем несколько стандартных ситуаций - сценариев, которые имеют место в обучении. Мы привели только некоторые примеры, - перечисление всех возможных вариантов займет много места. Например, мы полностью упустили описание стандартных ситуаций *для преподавателя*. Читатель может самостоятельно описать их - в качестве упражнения.

По сути, это своего рода *процедурные блоки*, пользуясь которыми можно не только оптимизировать процесс обучения, но и разрабатывать новые технологии обучения. Расписано «с точки зрения» учащегося.

Я приобретаю знания (воспринимаю новый материал).

- В каком виде нужно подать мне знания (информацию)?
- Как мне лично организовать процесс обучения?
- Как мне готовиться к экзаменам?
- Какую форму экзаменов я люблю? (Какая мне лучше подходит?)
- Как мне учить то, что мне *плохо* дается (где я «слаб»).

Я приобретаю умения и навыки.

- Каков «мой стиль» приобретения умений и навыков?
- Где мои «сильные» и где мои «слабые» стороны? Каковы они?
- Как мне оптимально организовать процесс приобретения умений и навыков?
- Как мне приобретать умения и навыки там, где я «слаб»?
- Как мне готовиться к экзаменам? Какие формы экзаменов «мои»?

Я и учитель.

- Как мне «понять» то, что говорит (дает) мне учитель? Как «перевести» его информацию на «мой язык»?
- В каком виде учитель хочет, чтобы я «выдал» ему ответ?
- «Опосредствованный» учитель - учебник: как мне работать с учебником?

Я обучаюсь самостоятельно

- Как мне организовать самостоятельное обучение знаниям?
- Как мне организовать самостоятельное обучение умениям и навыкам?
- Как мне организовать САМОпроверку моих знаний, умений и навыков.
- Как мне готовиться к экзаменам (включая и тренировку моей психологической устойчивости)?

Резюме.

Обучать человека имеет смысл *только тому, что он способен выучить*. А выучить он способен только то, что *сможет понять и применить*. Но как раз все это и определяется его типом 2АИА.

Наличие у человека типа 2АИА позволяет выделить специфическую для него информацию, а также те знания и технологии, которые для него являются «родными». Одновременно выявляется информация, которую данный тип воспринимает «легко» и «естественно».

Таким образом, обучение должно отражать специфику типа 2АИА для данного учащегося. В главе подробно описаны 4 основных стиля обучения, которыми обладают люди.

Описаны также технологии преподавания, которые являются следствием наличия типов 2АИА как у данного учащегося, так и у данного преподавателя. Оптимальные технологии обучения требуют «предварительной сортировки» как учащихся, так и преподавателей *в соответствии с их типами 2АИА*.

В качестве *первого приближения* – то есть для широкого класса задач – вполне достаточно учитывать только 2 дихотомии из четырех: это дихотомии «обобщающий – детализирующий» и «связи-ориентированный – объект-ориентированный»!.

Вопросы.

- 1) Приведите причины, по которым педагогика оказалась связанной с психологией.
- 2) Перечислите причины, по которым концепции информационного пространства и 2АИА могут быть применены в педагогике. В каких именно областях педагогике?
- 3) Выпишите те стандартные блоки, по которым сгруппированы описания стилей обучения в настоящей главе.
- 4) Опишите особенности стиля обучения для *обобщающего* типа 2АИА.
- 5) Опишите особенности стиля обучения для *детализирующего* типа 2АИА.
- 6) Опишите особенности стиля обучения для *связи-ориентированного* типа 2АИА.
- 7) Опишите особенности стиля обучения для *объект-ориентированного* типа 2АИА.
- 8) Опишите и охарактеризуйте стандартные ситуации, которые возникают при обучении.

Задания.

- 1) Возьмите 5-7 книг по педагогике и выпишите из них те сферы, ситуации, и области обучения, где концепции информационного пространства и теории 2АИА будут полезны при практическом осуществлении образовательных технологий. Опишите, как именно будут они использованы.
- 2) Опишите подробно стиль обучения типов 2АИА, которые являются *одновременно и обобщающими, и связи-ориентированными*.
- 3) Опишите подробно стиль обучения типов 2АИА, которые являются *одновременно и обобщающими, и объект-ориентированными*.
- 4) Опишите подробно стиль обучения типов 2АИА, которые являются *одновременно и детализирующими, и связи-ориентированными*.
- 5) Опишите подробно стиль обучения типов 2АИА, которые являются *одновременно и детализирующими, и объект-ориентированными*.

- 6) Выпишите в одну таблицу способы членения учебного материала на фрагменты для всех 4-х стилей обучения. Сравните их между собой. Выберите *присущий вам лично* способ членения учебного материала на фрагменты.
- 7) Прodelайте то же самое для решения задач.
- 8) Вам предстоит провести *тренинг для детализирующего и связно-ориентированного* типа по «Основам менеджмента». Опишите способ подачи материала и охарактеризуйте практические задачи, которые вы будете использовать.

Глава 17. Методологические и методические основы для построения методик для определения типа 2АИА для человека

Описаны ключевые элементы, необходимые для того, чтобы читатель смог построить работоспособную методику определения типа управления для личности. Подробно описаны специфические особенности, возникающие из-за того, что информацию, необходимую для типирования, нужно получить от конкретного человека. Тем самым для читателя предоставляется возможность освоить ключевые элементы описанных в книге технологий. По сути, в настоящей главе изложена технология построения методик типирования в теории 2АИА.

Эта глава рассчитана на людей, которые хотят использовать концепции информационного пространства и 2АИА в практике своей деятельности. Поскольку здесь ведется изложение методологических и методических аспектов, понимание материала этой главы требует от читателя достаточно больших усилий. Это создаст некоторые трудности, - однако они неизбежны при переходе от интерьера «изучение» к интерьеру «практическая деятельность».

Вначале опишем, что же, собственно, будет изложено в этой главе. В этой главе мы опишем особенности проведения процедуры сжатия информации о конкретном человеке к абстрактному *научному* термину - типу 2АИА для конкретной личности.

Но вначале следует познакомить читателя с тем, а что же такое есть научный термин. (Как показала наша собственная практика преподавания, это далеко не лишнее.) Одновременно читатель получит информацию о том, что же именно с методологической точки зрения сделано в настоящей книге.

Говорить о том, что имеется *научный термин* мы можем только в ситуации, когда выполнены следующие три пункта.

Во-первых, должна иметься методика сжатия данных, относящихся к данному человеку, до уровня системы точно определенных абстрактных понятий, которые и рассматриваются как *научные термины*.

Другими словами, при описании конкретного человека должны использоваться только те теоретические термины (понятия, символы, и т.п.), которые имеют экспериментальное обоснование. При этом весьма важным обстоятельством является требование, чтобы такая процедура сжатия информации была *достаточно стандартной*, то есть, чтобы была четко описана система кодирования сведений, полученных от человека. На этом этапе нет необходимости в стандартизированной методике - здесь достаточно наличия всего лишь *теоретического метода*, позволяющего провести такое сжатие информации.

Подчеркнем, что использование в теории в качестве терминов понятий, для которых отсутствует такой способ сжатия информации до этого «научного ярлыка», является некорректным.

В главе 3 был введен термин «тип 2АИА для описания управленческой деятельности человека», - иногда для него мы использовали также *сокращенный* термин «тип личности». Был описан также теоретический метод для сжатия информации, полученной от конкретного человека (или информации о конкретном человеке) сначала к определенным полюсам дихотомий, а затем, по ним - к типу 2АИА. Таким образом, этот пункт для описанной в книге *типологии технологий деятельности человека* (типологии 2АИА) - выполнен.

Ниже в мы еще остановимся более подробно на описании комплекса вопросов, связанных с определением типа личности для конкретного человека.

Во-вторых, должны быть установлены связи с другими терминами в этой же и/или другой области науки. Мы должны установить своего рода «правила соответствия», «правила связи» для таких терминов с уже существующими.

Образно говоря, мы должны описать «правила игры» с такими терминами. В физике, например, «правила игры» с абстрактными терминами ранее часто назывались «Законами Природы». Теперь используются менее громкие названия: «теоретический аппарат», «формализм», или же просто - «теория». Подчеркнем, что использование математики ограничено, как правило, только областью теории.

Следует отметить, что при выполнении такой процедуры мы можем получать *новые термины*. Однако эти новые термины также должны соответствовать требованиям первого из рассматриваемых пунктов.

В этой книге мы, «играя» с термином «тип 2АИА для личности», получили *новые термины*: «интертипные отношение», «социон» и «координатор». Для них были кратко описаны методы для их экспериментального определения. Таким образом, и этому пункту изложение настоящей книги удовлетворяет требованиям, выдвигаемым в науке.

Наконец, *в-третьих*, наш термин должен допускать и процедуру, обратную первому пункту: должны быть методика расширения информации, то есть методика для перехода от рассматриваемого научного термина к точно описанной экспериментальной ситуации. В частности - к описанию реального человека.

Такие методики мы в книге также привели - например, переходя от описания типа 2АИА к описанию поведение конкретных людей (портреты политиков, описание отношений между ними, и т.п.)

Суммируя, мы можем утверждать, что вводимое абстрактное понятие можно рассматривать как *научный термин (научное понятие)*, если выполнены *все* три условия одновременно:

- 1) Имеется метод сжатия информации о реальном мире к некоторым абстрактным понятиям - научным терминам.

- 2) Определены «правила игры» с такими терминами, то есть имеется математический и теоретический аппарат, в котором эти термины используются.
- 3) Имеется метод расширения информации - метод перехода из терминов снова к реальному миру, к жизни. Фактически, такой метод является техникой для реализации прогноза.

Таким образом, введенные нами понятия могут быть использованы как научные термины. Это, прежде всего, «тип 2АИА для личности», «отношения между типами 2АИА» (включая их названия, - например, «тождественные», «диадные», «программирования», и т.п.), «социон», «координатор».

Следует отметить, что все понятия, используемые человеком, мы можем разделить на 2 класса: *понятия научные* и *понятия житейские*.

О понятии *научном*, или о *термине*, - мы уже говорили выше.

А понятие *житейское* - это просто слово, ярлык, который человек использует для обозначения некоей нечеткой конструкции. Для обозначения того, смысл чего часто ему самому четко не ясен. Это – не более чем *образная метафора*.

Особую опасность использование житейских понятий приобретает при работе с человеком. Часто создается обманчивая иллюзия, что, используя какое-то название, какой-то «ярлык» для описания того или иного проявления человеческой деятельности, мы можем приобрести «новое знание». Особенно часто сегодня происходит подмена одного термина на другой, заимствованный из другой науки. При этом совершенно забывается, что *вне* «своей» области науки строгий научный термин немедленно превращается в расплывчатое *житейское понятие*. Проще говоря - в «пустое» слово, которое ничего не значит. Причины же такого явления практически очевидны: междисциплинарная разобщенность современной науки и отсутствие форумов, где над изучением какого-то одного явления работали бы бок-о-бок специалисты из нескольких разных областей науки.

Итак, ниже мы переходим к описанию элементов такой методики для определения типа личности, которая позволит сформировать некие "инварианты", которые будут одинаково восприниматься каждым специалистом.

17.1. Структурное строение методики

Здесь мы опишем структурное строение методики, которая необходима для определения типа управления для личности - то есть типа 2АИА для личности.

Человек является весьма многогранным объектом, который исследуется с разных сторон и разных точек зрения в рамках разных научных дисциплин. Мы же будем рассматривать человека как самую очевидную кандидатуру для того, чтобы описать его в терминах 2АИА, то есть в терминах управления.

Осуществляет ли человек управление? Ответ очевиден: конечно же «да»! Поэтому вполне правомерна постановка такой задачи:

- определить, осуществляет ли данный конкретный человек такой класс технологий управления, который можно было бы отнести к какому-то определенному типу 2АИА.

Для того, чтобы можно было ответить на этот вопрос, необходимо разработать методику определения 2АИА применительно к человеку.

Вот к описанию ее мы сейчас и переходим.

Но прежде - опишем сам дихотомический способ определения типа 2АИА. Ранее в нашей книге мы этого не делали: мы сразу же начали описывать методику применительно к человеку.

Итак, зададимся вопросом:

- Как определить, что *произвольный*⁷⁷ реальный объект является 2АИА?

Подчеркнем еще раз, что каждый тип 2АИА есть именно класс технологий родственных (путей, способов, стилей) управления, эквивалентность которых задается его программной и творческой компонентами. Поэтому для того, чтобы получить возможность рассматривать реальный объект как 2АИА, мы должны исследовать те способы управления, которые он применяет.

Здесь как раз и удобно применить *метод последовательного дихотомического отнесения* совокупности технологий управления, используемых данным объектом (способа проявления им своей активности) к одному из альтернативных полюсов. Последовательное применение четырех таких независимых дихотомий гарантирует нам отнесение рассматриваемого объекта к одному из типов 2АИА.

Примечание. Мы обращаем ваше внимание на то, что дихотомический метод выбран нами только как один из возможных примеров осуществления общего метода для определения типа 2АИА.

А разве могут быть еще и другие? Конечно же, могут! Например, для этого достаточно представить себе такую ситуацию. Пусть у нас имеется некий *объект*. Прежде всего, мы должны убедиться, что он действительно *управляет*. Мы можем сделать это следующим образом. Поместим этот объект в какую-то среду, - например, в некую заданную нами иерархическую самоорганизованную систему. А затем - начнем изменять эту систему. Причем изменять так, чтобы в результате нашего воздействия изменилась *только одна* из 8 компонент информации, ее описывающих. И так проделаем последовательно по все 8 компонентам информации. Мы заметили, что наш объект начал проявлять активность только тогда, когда мы «пошевелили» некую определенную компоненту информации. Запомним ее - она является программной для нашего объекта при рассмотрении его как тип 2АИА.

⁷⁷ Не только человек, - но, например, фирма или организация.

А теперь - посмотрим, в рамках какой именно компоненты информации проявляется активность нашего объекта (в рамках какой компоненты информации эта активность может быть описана). Посмотрим, как мы можем описать то, что он делает в нашей иерархической самоорганизованной системе.

Определив компоненту информации, по которой проявляет активность наш объект - мы получим творческую компоненту нашего объекта - типа 2АИА.

А что делать, если объект реагирует на несколько разных компонент информации? И если его активность также проявляется в разных компонентах информации? И не может ли быть так, что наш объект «не впишется» в тип 2АИА? Или даже так, что он вообще никак себя не проявит?

Ну что ж, все это вполне может быть! Тогда мы должны попробовать слегка изменить методику, усовершенствовать ее. Например, попробовать *другой* набор изменений иерархической системы, - ведь может оказаться, что наш объект просто «научен» («обучен») реагировать как раз на такие изменения, которые мы *чисто случайно* выбрали!

Впрочем, мы можем столкнуться с таким случаем, когда определить тип 2АИА для нашего объекта мы не сможем. Например, когда этот объект не есть *двух* - компонентный информационный автомат. Или когда он является-таки *двух* - компонентным, но вход и выход у него другие, чем у описанных в нашей книге типов 2АИА. Напомним, что мы выбирали наши типы 2АИА именно таким образом, чтобы они осуществляли не просто управление, - но *оптимальное и непротиворечивое* управление.

Наконец, возможен и случай, когда наш объект вообще не управляет!

По сути то, что мы написали о методике определения типа «произвольного объекта», всегда осуществляется при определении типа личности! По *одному* вопросу - тип личности никогда не определяется! Также всегда должна осуществляться и проверка сделанных выводов.

Фактически, мы просто описали то, что является *стандартным* подходом к эксперименту в науке. Не более того.

Но вернемся все же к нашему «произвольному объекту» и дихотомическому способу определения его типа управления - типа 2АИА.

Первая дихотомия базируется на рассмотрении программной компоненты типа 2АИА. Она основана на разделении детализирующих и обобщающих компонент информации для программного блока 2АИА. Таким образом, производится разделение на *Обобщающие* типы 2АИА (обобщающие технологии управления) и *Детализирующие* типы 2АИА (детализирующие технологии управления). Эта дихотомия описывает, *например*, то, как именно реальный объект выражает цель своего управления. Ею задается, в определенном смысле слова, оппозиция - противопоставление «знак» - «символ» (или «часть» - «целое»: мы к этому еще вернемся).

Вторая дихотомия определяет направленность деятельности данного типа 2АИА. Одни типы 2АИА, опираясь на состояние, творят процессы.

Для этого они находятся в постоянном «творческом процессе», в постоянном контакте с теми объектами, над которыми они реализуют свое управление. Естественно, до тех пор, пока они производят управление над ними. Такие типы 2АИА мы будем называть *Участствующими*. Другие же 2АИА, программируясь процессом, творят состояние. Мы будем называть такие 2АИА *Наблюдающими*. Таким образом, эта дихотомия производит разделение на *Участствующие* и *Наблюдающие* типы 2АИА. Ею задается, в определенном смысле слова, оппозиция - противопоставление «процесс» - «состояние» (или «статика» - «динамика»).

Для третьей и четвертой дихотомий расположение соответствующих компонент информации значения не имеет. Они могут принадлежать как к программному блоку, так и к творческому блоку типа 2АИА. Отметим, что эту особенность важно учитывать при разработке методик для определения типа, так как вследствие этого полюса этих дихотомий проявляются не на всех этапах осуществления управления (см. далее параграф 17.4).

Третья дихотомия определяет, вовлекается ли в процесс управления *единичные* реальные объекты, или же управление описывается в терминах *многих* единичных реальных объектов. Управление, которое описывается только в рамках единичных реальных объектов, мы будем называть *Объект-ориентированным*. Управление, которое описывается в рамках многих единичных реальных объектов, мы будем называть *Связи-ориентированным*. Ею задается, в определенном смысле слова, оппозиция - противопоставление «один» - «много» (совокупность), или «объект» - «субъект».

Четвертая дихотомия определяет, вовлекается ли в процесс управления *структура* всего иерархического уровня (структура некоей совокупности объектов), или же управление описывается в терминах *границы* иерархического уровня как целого. В первом случае мы будем использовать для такого типа 2АИА название *Отождествляющие*. Во втором - *Разграничивающие*. Ею определяется, в определенном смысле слова, оппозиция - противопоставление «тождественность» - «различие» (или «тождественный мне» - «отличный от меня»).

Следует отметить, что в реальном случае управление, описываемое как тип 2АИА, может быть применено к объектам, которые не являются иерархическими самоорганизованными системами. Тогда в качестве *Детализирующих* компонент информации выступает набор данных об индивидуальных характеристиках реальных объектов. А в качестве *Обобщающих* информационных компонент выступает набор сведений об «общих» свойствах некоего класса, к которому принадлежит реальный рассматриваемый объект.

Теперь давайте перейдем к человеку.

Человек как объект приложения аппарата теории 2АИА рассматривается ровно настолько, насколько он реализует управление. Можно дать такое *«рабочее определение человека»*, исходя из этой точки зрения:

- Человек рассматривается объект, осуществляющий заданный набор технологий для осуществления управления (способов, методов, путей, режимов, алгоритмов, и т.п.). «*Тип человека есть тип 2АИА*». Именно это - и только эту - сторону активности и деятельности человека и описывает теория 2АИА.

Именно на интерпретации данных из этой стороны его деятельности строится методика определения *типа управления, который осуществляет человек*.

Именно в этом смысле мы будем в дальнейшем использовать термин «тип управления для человека» (=2АИА). Или, сокращенно, «тип человека» (или «тип личности» - когда речь идет о *конкретном* человеке).

Сейчас мы можем определить цель методики типирования.

Цель методики:

- отнесение совокупности технологий (способа) управления конкретного человека последовательно к соответствующему полюсу каждой из 4 возможных дихотомий.

Напомним еще раз, что в этой главе мы рассматриваем только дихотомический способ определения типа управления для человека.

Дадим разъяснение сказанного – опускаясь на один логический уровень вниз, рассматривая иерархическое (по уровням сложности) строение предлагаемой методики:

- Структура методики (опорные элементы): 1) от конкретного человека нужна информация о том, как организует свою деятельность, когда сталкивается с *новым*, - как это новое обрабатывается человеком, 2) определение нескольких областей деятельности человека, где выбор управления осуществляется *альтернативно*, 3) способ выделения некоторых ответов как *неинформативных*.
- Граница методики (отсортровка «ненужного» и «неинформативного»): 1) как именно реальным человеком происходит выделение *нового* (Обобщающий - Детализирующий), 2) границы применимости методики (должно быть явно описано, что тип личности - это не психологический тип индивидуальности, описана ориентация на ориентация на определенную группу людей, - это особенно важно для правильного выбора задаваемых вопросов и области деятельности), 3) «чего хочу от других» и «чего я сам лично хочу делать» - учет и разделение (уже для типизируемых).
- Отдельные элементы методики: 1) блоки вопросов (описаний деятельности человека) в рамках определенной дихотомии и 2) вложенные в них блоки вопросов (описаний деятельности человека) *внутри* одной области деятельности человека.
- Связи между темами: 1) учет полюсов дихотомий (например, дихотомии «обобщающий – детализирующий») при постановке вопроса

(«вопрос о вопросе» - какой для типизируемого более понятен), 2) организация проверки адекватности ответов *между* различными областями деятельности в рамках *одной* дихотомии.

17.2. Логические уровни: опускаемся по лестнице сверху вниз. Определения терминов

В предыдущем параграфе было описано структурное строение методики для определения типа личности. Теперь перейдем к рассмотрению логических уровней перехода от сложных понятий - научных терминов - ко все более простым, но все менее строгим «обычным словам». То есть - к житейским понятиям.

Это нужно для того, чтобы исследователь смог задавать такие вопросы, которые были бы понятны тем людям, тип которых я хочу определить. И не только для этого! Выделение структурных уровней важно также и для того, чтобы специалист смог свои *рекомендации* также давать в виде, понятном для клиента. Наконец, только научившись переходить от общих теоретических понятий - научных понятий - к описанию проявлений деятельности конкретных людей *и наоборот* - только тогда мы сможем максимально использовать весь потенциал теории 2АИА.

Так, для того, чтобы дать *прогноз* поведения конкретного человека, нам нужно «сойти вниз по лестнице уровней», то есть сформулировать ответ в понятном для пользователя виде.

Но чтобы сформулировать проблему, с которой к нам пришел клиент, на уровне теории 2АИА, нам нужно проделать *обратный* процесс! Нам нужно «перевести» информацию с уровня *житейского* (а только на этом уровне и сможет наш клиент обратиться к нам за помощью) - на уровень *научный*, на уровень *терминов* теории 2АИА.

Как видно, для того, чтобы стать профессионалом в области применения описанных в книге технологий управления персоналом - то есть профессионалом по применению аппарата теории 2АИА - нужно научиться очень хорошо «бегать по лестнице уровней» - бегать как сверху-вниз, так и снизу-вверх.

Ну что ж, перейдем к описанию.

- **Логические уровни методики** (построение методики - от (1) к (5), интерпретация - от (5) к (1), по **каждой** из 4-х дихотомий):

- (1) Определение общих понятий (8 компонент информации, классы информации, тип 2АИА, управление - это приведено ниже).
- (2) Общее описание полюсов дихотомий. (Оно приведено в ряде глав: если вы сделали все предложенные задания – то оно уже должно быть у вас готово к этой главе!).

- (3) Общее описание проявлений полюсов дихотомий в нескольких разных видах, областях деятельности (восприятие себя, других, объектов внешнего мира, - активность в тех же направлениях).
- (4) Несколько конкретных примеров (вопросы).
- (5) Несколько примеров ответов на эти вопросы (примеры ответов и их интерпретация).

Замечание. Всюду в этой главе приводится перевод теоретических понятий и терминов на уровень *исследовательских* вопросов. Перевод в тестовые, анкетные или тренинговые вопросы и задания - это следующий этап работы. Он должен делаться, как правило, с привлечением специалистов - например, специалистов в области маркетинговых исследований, социологических исследований или профессиональных психологов. Это необходимо по той причине, что исходную информацию мы должны получить от человека – но способы ее получения достаточно хорошо разработаны только в рамках специальных дисциплин. Непрофессионалу трудно разработать блок *анкетных* вопросов, которые бы *гарантированно* обеспечили получение от конкретного человека ответы на интересующие нас *исследовательские* вопросы. Дело в том, что в рамках нашего описания для того, чтобы определить тип конкретного человека, в качестве *первичных данных* выступают именно ответы человека на *исследовательские* вопросы. Для менеджеров можно рекомендовать, например, использовать материал книги Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. – Москва: Вильямс, 2002. - 960с.

Приведем определения основных терминов, которые мы будем использовать при построении конкретных методик типирования. Мы описываем их применительно к нуждам построения методики типирования, поэтому всюду подчеркивается переход от теоретического описания к практическому применению такого описания. Данное ниже определение терминов фактически нами использовалось на протяжении всей книги. Однако здесь мы приводим явные их определения.

Управление

Создание (или изменение, или поддержание в неизменном виде, - в зависимости от конкретной цели) *«нового»* - (новых) объектов и/или новых характеристик этих объектов в называется управлением.

Управление включает в себя следующие составляющие (описано для дихотомии *«Обобщающий – Детализирующий»*, - подобная процедура может быть проведена для каждой из дихотомий):

- Способ отбора информации (восприятие информации): воспринимается сама информация как символ, или же фиксируется объект - носитель данной информации.

- Способ кодирования отобранной информации: «слово как знак» или «слово как символ».
- Способ формирования цели управления (способ ее описания на уровне «знаков» или «символов»).
- Способ выбора объектов, над которыми будут осуществлены действия для достижения цели. (На уровне «слов» («знаков»), конкретных объектов или отношений («суждений») между ними. Или же на уровне «идей», «символов», когда слово служит наименованием не конкретного объекта, а «символом», - например, символом класса, к которому принадлежит данный объект).
- Способ принятия решения (и оптимизации деятельности): фиксируется способ проведения анализа нескольких возможных вариантов. Если принятие решения проводится на уровне «знаков», то происходит *фиксация объектов*, посредством которых будет производиться управление. Проблема выбора тогда решается на уровне осуществления «алгоритма сравнения», то есть снова на уровне сравнения «знаков» - реальных объектов (или отношений между ними) - между собой. Если же принятие решения производится на уровне «символов», то происходит фиксация методик, которые будут использованы (сами же объекты, которые будут использованы для осуществления управления, не фиксируются). Проблема выбора тогда решается на уровне сравнения методик, то есть на уровне «символов». Выражается она поэтому в виде нечетких переменных.
- Способ реализации деятельности для достижения цели. Используются ли для этого «знаки» или «символы». Происходит ли фиксация «знаков» - реальных объектов (или отношений между ними) - *перед* началом деятельности. Или же - перед началом деятельности фиксируются только «символы» - например, методики, которые будут использоваться для достижения цели.
- Способ анализа деятельности в плане определения достижения поставленной цели. Детализирующий тип 2АИА программируется «знаками» и творит «символы». Поэтому для него обязательным элементом осуществления управления является наличие процесса «осмысления сделанного», - то есть процесс «перевода символов в знаки». Только в результате осуществления такого «перевода» этот тип 2АИА способен сделать заключение о том, достигнута ли цель, которую он ставил перед собой. (Поэтому, в частности, детализирующий тип 2АИА не сможет определить, достигнута ли его цель, когда осуществление управления им прервано, - ведь анализом он занимается *после* окончания управления.) Обобщающий тип 2АИА программируется «символами» и творит «знаки». Так как «знак» принадлежит более низкому уровню описания реальности, чем «символ», то такой тип 2АИА уже в самом процессе осуществления управления делает вывод о том, достигнута ли поставленная им цель

управления или нет. В частности, он «способен прекратить управление», когда увидит его неэффективность.

Управление осуществляется всегда только в условиях *нового*, так как только появление новой информации запускает описанный выше «процесс управления». Если новой информации нет - нет и управления.

Здесь необходимо отметить следующее. **Новое** - в смысле теории 2АИА - появляется тогда, когда человек сталкивается с новой задачей в уже знакомой им области деятельности. Там, где не надо обучаться. Тогда и только тогда он может проявить свой способ управления в чистом виде. То есть именно так, как это и нужно для определения присущего ему способа управления (типа 2АИА). Это необходимо, так как реальная деятельность человека в целом всегда содержит в себе информацию по тем компонентам, которые нормативны для данного человека.

Тип 2АИА определяется в условиях, когда у человека возникает необходимость «работать с новым», - но без необходимости «новому обучаться». Обучение новому для реального человека не равно обработке нового, а сам способ обучения для реального человека не равен способу управления.

В «стандартной» (*нормативной*) ситуации - стандартные (наученные) методы управления. Тогда цепочка управления редуцируется к *двухзвенной*: «стандартные условия - применение стандартного управления». Необходимость нормативного режима управления вызвана тем, что человек не воспринимает 7 компонент информации.

Нормативная деятельность типа 2АИА - деятельность объекта с использованием способов управления, усвоенных им *от других* объектов (других типов 2АИА). Например, эти способы управления чаще всего усваиваются в процессе *обучения*. Эта деятельность осуществляется без проведенного анализа ситуации (внешнего мира), без учета границ применимости и эффективности таких методов (для данного конкретного случая). Необходимость в такого рода деятельности возникает вследствие того, что человек должен действовать под давлением социальных нормативов, кооперируя свою деятельность с другими людьми. Вследствие этого язык, которым пользуются для общения, характеризуется нечеткими определениями и нечетким смыслом. Человек при нормативной коммуникации фактически «слепо перенимает» кем-то *другим* разработанные методы управления. В качестве обоснования применимости таких методов следует, как правило, отсылка «к авторитету», к «социально принятым нормам» (откуда и произошло название), и т.п. Большая часть активности человека проявляется именно в рамках этого вида управления. Нормативная активность и деятельность человека при типировании должна быть отброшена как неинформативная.

Структура (внутреннее строение) - сведения (данные, информация об, характеристики, параметры,...), описывающие совокупность устойчивых связей между частями объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе. То есть сохранение основных свойств отно-

сительно некоего класса (набора) внешних и внутренних изменений. В контексте данной методики чаще всего относится к описанию общего, - тогда частное («конкретное», - но не все составные части!) выступает в качестве элементов такой структуры (такого структурного строения, сети «опорных» элементов).

Граница (мембрана) - сведения (данные, информация об, характеристики, параметры,...), описывающие разграничения между однородными объектами относительно принадлежности их рассматриваемому объекту. В контексте данной методики чаще всего относится к описанию именно тех (частных, конкретных) элементов, которые отделяют внутреннее от внешнего. Это также относится к описанию общего - так как характеризует сразу целый класс объектов (обладающих частными свойствами), обладающих свойством «лежать на границе». Понятие границы даже в рамках естественных наук сегодня относится к общему, - например, в физике граница имеет фрактальную размерность и может проходить вблизи «почти каждой» точки объекта (конечно, не для всякого объекта). Как правило, рассматриваются замкнутые границы, что позволяет делать заключение о «внутреннем» (принадлежащем рассматриваемому объекту) и «внешнем» (ему не принадлежащем).

Объект (единичный, функциональный) - в контексте данной методики сведения, описывающие некие *неразделимые* единицы внешнего (по отношению к личности) мира. Применяется именно в рамках *частного*, то есть тех сведений (данных, информации об, характеристики, параметров,...), которые описывают *отличия* данного обсуждаемого объекта от других, ему подобных. Рассматривается как «конкретный представитель» от некоей общности, как *конкретное частное* от *общего*, которое состоит из подобных единиц. Объект - некий *единичный* представитель.

Связи - отношения (между единичными функциональными объектами) - сведения (данные, информация об, характеристики, параметры,...), описывающие весь комплекс взаимосвязи между *несколькими конкретными* объектами. Применяется именно в рамках *частного*, то есть как описание отличий взаимоотношений (взаимодействия, взаимосвязи) между *заданными конкретными* объектами (которые, в свою очередь, рассматриваются как некие «неделимые» конкретные единицы).

Обобщающие компоненты информации - структура и граница. Как правило, они описываются в крайне нечетких переменных, «общих словах» (обобщенными понятиями). Можно сказать, что они выражаются «идеями», «символами». Через них субъект приложения методики (типизируемый человек) осуществляет соотнесение между собой и окружающим миром. Управление типизируемого в рамках *Структуры*, когда составляющие ее конкретные объекты не играют принципиальной роли, приводит к тому, что типизируемый производит *отождествление* себя и других. Если же управление осуществляется в рамках *Мембраны*, когда производится разделение конкретных объектов на тех, которые расположены «по одну»

и «по разные» стороны, типизируемый производит *различение* между собой и другими.

Детализирующие компоненты информации - объект (единичный, функциональный) и связи - отношения (между единичными функциональными объектами). Как правило, они выражаются в виде достаточно четких характеристик. Можно сказать, что они выражаются конкретными «словами», «знаками». Управление типизируемого в рамках Объекта приводит к тому, что типизируемый управляет *единственным* реальным объектом. Тогда как управление типизируемого в рамках Отношений позволяет ему управлять *несколькими* конкретными объектами.

Состояние - сведения (данные, информация об, характеристики, параметры,...), описывающие объект как неизменный, неизменяющийся, застывший. В естественных науках (например, физике) состояние обычно связывается с постоянными значениями некоторых параметров. Причем подчеркивается, что это могут быть как «непосредственно измеримые» (в том числе наблюдаемые) параметры, так и параметры, описывающие некие «вычислимые» характеристики. Например, в последние годы введено понятие о «стохастических (шумовых) состояниях», которые характеризуются некими параметрами, определяющими «структуру шума». Можно сказать, что состояние имеет место тогда, когда данный объект реагирует на внешние воздействия как единое целое и когда эта реакция является инвариантной относительно некоего разброса внешних условий. То есть тогда, когда интересуются откликом объекта как целого. В некотором смысле, это соответствует описанию «устойчивости» такого объекта, его «равновесности» с окружением. Также считается, что если за время наблюдения (использования, проявления деятельности, активности) характеристика объекта не изменила свое значение (или же изменила «несущественно» - так что соответствующее свойство объекта не изменилось), то она характеризует состояние.

Процесс - сведения (данные, информация об, характеристики, параметры,...), описывающие характерные особенности изменчивости объекта. Когда рассматривается процесс в каком-то объекте, то выделяются те его характеристики, которые свидетельствуют о такой изменчивости. В естественных науках (например, в физике) принято связывать наличие процесса с некоей «неравновесностью» (то есть с «не-состоянием»), и рассматривать процесс как происходящий на фоне неких "потоков" (потоков энергии и/или вещества). С процессом также связывается само описание перехода от одного состояния к другому (особенно в статистической физике и термодинамике, - «термодинамическое состояние»). В некотором смысле процесс соответствует «неустойчивости» объекта, его «не – равновесия», «разбалансированности» с окружением. Также считается, что если за время наблюдения (использования, проявления деятельности, активности) характеристика объекта изменила свое значение (так что соответствующее свойство объекта изменилось), то она характеризует процесс.

2АИА - двухкомпонентный абстрактный информационный автомат (машина). Объект, которые реализует только один класс из 16 возможных классов управления. Фактически, конкретный *2АИА* - это просто иное обозначение для одного класса технологий управления. Совокупность *2АИА* есть классификация технологий (методов, способов, режимов) для управления.

Программная функция типа *2АИА* - набор характеристик, описывающих восприятие (анализ) внешнего мира, цель действия (активности), анализ того, достигнута ли поставленная цель, планирование реализации цели. Фактически, это описание той компоненты информации, которую воспринимает данный тип *2АИА* «на входе». Можно сказать, что это – «фильтр», оставляющий только одну из 8 компонент информации и «отсекающий» все остальные. (*Нормативная* деятельность сейчас не рассматривается!)

Творческая функция типа *2АИА* - набор характеристик, описывающих метод (способ) достижения цели, реализуемый данным тип *2АИА*, проявления его конкретной активности (деятельности), направленные на достижение поставленной цели. Фактически, это описание той компоненты информации, «в рамках которой» проявляется вся доступная объекту активность. Можно сказать, что по всем 7 другим компонентам информации активность данного типа *2АИА* – «нулевая». (*Нормативная* деятельность сейчас не рассматривается!)

17.3. Вопросы исследовательские и вопросы анкетные

Ну что ж, сейчас мы уже можем приступить к тому, чтобы начать задавать вопросы.

Но вопросы вопросам рознь.

Бывают вопросы «вопросительные», бывают и риторические. Это мы еще в школе проходили. В плане же построения методики определения типа личности важно отметить то, что есть *два* типа вопросов, которые необходимо четко различать.

Вопросы бывают *исследовательские* и вопросы бывают *анкетные*.

Что такое вопрос *исследовательский*? Это тот вопрос, который *исследователь сам* ставите перед собой и на которые он должен найти ответ в проявлении активности данного конкретного человека. При этом, как правило, этот вопрос сформулирован на языке данной, рассматриваемой исследователем теоретической концепции. На самом деле, этот вопрос формулирует *цель* обращения исследователя к конкретной личности. Еще более детально - это именно тот вопрос, на который мы сейчас хотим получить ответ от типизируемого нами человека.

Но если спросить человека «прямо в лоб», - то что человек ответит? Человек - не машина. Он имеет чувства, желания, эмоции. Наконец, у разных людей разный интеллектуальный уровень, - так что типизируемый иногда может даже не понять, о чем Вы его спрашиваете.

Значит, нужно придумать такой вопрос, чтобы человек понял, чего от него хочет специалист. Но поскольку человек склонен скрывать сведения о себе, то такой вопрос должен быть как бы «скользящим», «непрямым». Не говоря уже о том, что типизируемый просто не обязан даже знать теорию, в рамках которой ему задается вопрос!

Совершенно верно! Именно такие вопросы и называются *анкетными*.

Анкетный вопрос - это тот вопрос, который именно и задается нашему конкретному типизируемому.

Часто бывает, что для получения четкого ответа на один исследовательский вопрос часто нужно задавать *несколько* вопросов анкетных. Каждый анкетный вопрос *раскрывает* ту или иную сторону, ту или иную грань исследовательского вопроса.

Ниже в этой главе мы приводим описание того, как формировать *вопросы исследовательские*. Это необходимо, например, как важнейший этап при построении *стандартизированной* методики для определения типа личности. С появлением такой *стандартизированной* методики фактически, появится «инструмент» для определения типа управления для конкретного человека.

Рассмотрим пример построения такого *исследовательского* вопроса.

Опишем для дихотомии «*Обобщающий – Детализирующий*» логические уровни вопросов, - и придем в результате *к одному из* исследовательских вопросов.

Пример разложения на логические уровни.

Полюса дихотомий:

- (1) Обобщающий - Детализирующий = «стиль управления». (Нужны: определение, общее описание. Это уже сделано выше.)
- (2) Области деятельности, проявление в которых активности является альтернативным. 1) Способ отбора информации (восприятие информации). 2) Способ кодирования отобранной информации (слово или символ). 3) Способ формирования цели управления (способ ее описания). 4) Способ выбора объектов, над которыми будут осуществлены действия для достижения цели. 5) Способ принятия решения (и оптимизации деятельности). 6) Способ реализации деятельности для достижения цели. 7) Способ анализа деятельности в плане определения достижения поставленной цели. Детализация по направлениям: =восприятие объектов внешнего мира, =восприятие себя, =восприятие других, =особенности проявления активности (самооценка, и + по мнению других, термины, в которых она описывается).
- (3) Конкретный пример вопроса: «Нравится ли Вам работать в условиях, когда пределы вашей компетенции четко указаны?».
- (4) (Способ формирования цели управления + восприятие себя). Кодирование ответа: определение уровня, которым оперирует типизируемый. Ответ «да» = ориентация на **знак**, объект, кон-

кретное. Конкретные рамки, только внутри которых и можно выбирать цель управления. Правомерность же установления рамок «передается» на уровень *выше*, «кому-то» другому. Это блок ответов *Детализирующего* типа 2АИА. (Для *Обобщающего* типа 2АИА характерен ответ «нет». Ориентация такого типа 2АИА направлена на *символ*. Рамки «для себя» человек устанавливает *сам*, в соответствии с заданием.)

Более детально о технологиях перехода от вопросов исследовательских к вопросам анкетным см., например, в книге Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. – Москва: Вильямс, 2002.-960с.

17.4. Способ формирования исследовательских вопросов

Типология 2АИА есть типология способов управления. Поэтому типирование конкретного человека должно осуществляться по тем характерным чертам управления, которые он использует.

Напомним, что мы можем выделить следующие стадии, которые имеют место при управлении⁷⁸:

- Способ отбора информации и выбора цели для управления.
- Способ кодирования воспринятой информации.
- Способ формирования (описания) цели управления.
- Способ выбора объектов, над которыми будут осуществлены действия для достижения цели.
- Способ принятия решения (и оптимизации деятельности).
- Способ реализации деятельности для достижения цели.
- Способ анализа деятельности в плане определения достижения поставленной цели.

Распишем переход на один логический уровень вниз в построении исследовательских вопросов для двух первых дихотомий – «Обобщающий – Детализирующий» и «Участвующий – Наблюдающий» для этих стадий управления.

Заметим, что для дихотомии «Обобщающий – Детализирующий» мы провели более подробное членение. Вызвано это тем обстоятельством, что эта дихотомия, как показывают наши исследования и практическая деятельность, является наиболее важной и задает основные характеристики и стиля управления, и преобразования информации, осуществляемые конкретным человеком.

- ◆ Способ отбора информации и выбора цели для управления.

⁷⁸ Данное перечисление не претендует на полноту!

Обобщающий - Детализирующий	Участвующий - Наблю- дающий
<p>Объекты внешнего мира:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Представление информации в общем виде или же перечисление конкретных фактов <input type="checkbox"/> Легкость в выборе конкретного объекта <p>Восприятие себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Легкость в завязывании контактов с незнакомыми людьми (желание получить новую информацию) <input type="checkbox"/> Необходимость постоянно возвращаться к обдумыванию прежних решений, дел и поступков, так как окружение постоянно меняется <p>Восприятие других:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Готовность пойти на контакт с теми, кто хочет получить информацию от Вас. <p>Особенности проявления активности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> О чем думаете в условиях информационного голода? Чем предпочитает "замещать" новую информацию при информационном голоде? 	<p>Объекты внешнего мира:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Восприятие состояний или процессов <input type="checkbox"/> Участник или сторонний наблюдатель

◆ Способ кодирования воспринятой информации.

Обобщающий - Детализирующий	Участвующий - Наблю- дающий
<p>Восприятие себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> В каком виде Вы хотели бы получать новую информацию? <p>Восприятие других:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> В каком виде Вы считаете наиболее целесообразным знакомить других с новой информацией? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Личность как объект или личность как процесс (рефлексий) при восприятии себя и других. <input type="checkbox"/> Себя: Я = мои рефлексии и самодостаточность. <input type="checkbox"/> Другие: я = мои рефлексии по отношению к другим (отношения к другим).

◆ Способ формирования (описания) цели управления.

Обобщающий - Детализирующий	Участвующий - Наблю- дающий
<p>Восприятие себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Как Вы воспринимаете ситуацию, когда пределы Вашей компетенции четко указаны? <input type="checkbox"/> Для Вас удобно самому определять для себя цель управления, или же вам удобнее переложить это на других? <p>Восприятие других:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> в каком виде Вы считаете наиболее целесообразным давать задания для подчиненных? 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Усовершенствовать себя как личность или усовершенствовать свои отношения (рефлексии)? <input type="checkbox"/> Создание законченных объектов или же «начинать» новую работу?

◆ Способ выбора объектов, над которыми будут осуществлены действия для достижения цели.

Обобщающий - Детализирующий	Участвующий - Наблю- дающий
<p>Восприятие себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Фиксируете ли Вы до начала деятельности конкретные объекты, над которыми будете совершать деятельность? <input type="checkbox"/> Что Вы контролируете у своих подчиненных: конкретные объекты? <p>Восприятие других:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> В каком виде Вам удобно давать задания подчиненным - когда четко фиксированы объекты и стадии работы, или же фиксированы лишь методики и общее направление? 	<p>Объекты неизменные (чтобы «поизменять»), или изменчивые (чтобы «остановить»)?</p>

◆ Способ принятия решения (и оптимизации деятельности).

Обобщающий - Детализирующий	Участвующий - Наблю- дающий
Восприятие себя: <input type="checkbox"/> Один путь решения Вы выбираете методом сравнения? Восприятие других: <input type="checkbox"/> Должны ли другие представить полное перечисление причин, побудивших их к этой деятельности перед ее началом?	Чтобы изменить или чтобы остановить?

◆ Способ реализации деятельности для достижения цели.

Обобщающий - Детализирующий	Участвующий - Наблюдающий
Восприятие себя: <input type="checkbox"/> Считаете ли Вы, что текущие изменения внешних условий нужно учитывать в ходе работы? Восприятие других: <input type="checkbox"/> раздражают ли Вас люди, которые меняют объекты, запланированные ими для достижения цели?	Легко переключиться на другую деятельность - или вначале закончить начатое дело, а затем уже начинать другое?

◆ Способ анализа деятельности в плане определения достижения поставленной цели.

Обобщающий - Детализирующий	Участвующий - Наблюдающий
Восприятие себя: <input type="checkbox"/> Считаете ли Вы, что о результатах можно будет судить только после того, как дело сделано? Восприятие других: <input type="checkbox"/> Раздражают ли Вас люди, которые могут оценить сделанное ими только после завершения работы?	Если результата не достигнуто - то понаблюдать «со стороны», или же порасспрашивать о причинах несоответствия у других (опять исследовать).

Для того, чтобы привести пример получения исследовательских вопросов по двум последним дихотомиям – «*Объект-ориентированный – Связи-ориентированный*» и «*Отождествляющий – Разграничивающий*», необходимо принять во внимание следующее обстоятельство, на которое мы уже указывали выше в этой главе. Конкретное наполнение исследовательских вопросов зависит, вообще говоря, от того, является ли данный класс информации *программным* или *творческим* блоком (функцией) данного типа 2АИА.

Поскольку определяется это полюсом дихотомии «Обобщающий – Детализирующий» для данного типа 2АИА, это обстоятельство можно учитывать при разработке собственной методики типирования.

Мы же поступим несколько по-другому: ниже мы приведем вывод ряда исследовательских вопросов *не для всех* стадий управления.

◆ Способ кодирования информации.

Объект-ориентированный – Связи-ориентированный	Отождествляющий – Разграничивающий
<input type="checkbox"/> Одно - несколько. <input type="checkbox"/> Отдельный объект или отношения между ними. <input type="checkbox"/> Логично или этично.	<input type="checkbox"/> Тожественность - различие. <input type="checkbox"/> Поверхность - структура. <input type="checkbox"/> Личное - безличное. <input type="checkbox"/> Разграничение «свои – другие» или же «все одинаковы».

◆ Способ описания цели управления.

Объект-ориентированный – Связи-ориентированный	Отождествляющий – Разграничивающий
<input type="checkbox"/> Работа над объектами или работа над отношениями.	<input type="checkbox"/> Менять структуру или поверхность. <input type="checkbox"/> Активность «ради всех» или «ради своих».

◆ Способ выбора объектов, над которыми будут осуществлены действия для достижения цели.

Объект-ориентированный – Связи-ориентированный	Отождествляющий – Разграничивающий
<input type="checkbox"/> «Делаю сам» или «загружаю других»	<input type="checkbox"/> Принадлежность объектов управления структуре или границе. <input type="checkbox"/> «Невзирая на лица» или «только для (ради) своих».

◆ Способ реализации деятельности для достижения цели.

Объект-ориентированный – Связи-ориентированный	Отождествляющий – Разграничивающий
<input type="checkbox"/> Последовательный переход от объекта управления к объекту управления или параллельная работа сразу над несколькими объектами.	<input type="checkbox"/> Через изменение объектов структуры или же объектов границы.

17.5. Примеры исследовательских вопросов

Наконец, мы опишем примеры - *только примеры!* - ряда исследовательских вопросов. Представленный материал не является однородным. Некоторые из вопросов еще довольно абстрактны, а некоторые - приближаются уже к уровню анкетных.

Мы не восстанавливаем всю процедуру перехода от научной терминологии, от абстрактных научных понятий до конкретных *исследовательских* вопросов. Описание всего этого круга проблем потребовало бы слишком много места. Мы планируем посвятить такому описанию отдельную книгу, - надеемся, что уже с описанием *стандартизированной* методики определения типа управления для личности.

Впрочем, читателю нетрудно будет восстановить логическую цепочку вывода этих вопросов, воспользовавшись результатами предыдущего параграфа. Мы рекомендуем читателю провести такой вывод. Это будет не только интересное задание, но также и проверка степени усвоения им нового материала.

Исследовательские вопросы мы приводим их в форме, использующей явное обращение к типизируемому. По некоторым вопросам мы, в качестве примера (а также обобщения опыта нашей работы) даем дальнейшее их развитие, приближая тем самым к практике. Отметим, что часто мы

приводим *только одну альтернативу* - вопрос «для другой стороны» строится тогда очевидным образом.

Примечание. Подавляющее большинство приведенных вопросов показало высокую эффективность при их использовании в процессе личного интервью при типировании – либо лично с типлируемым, либо с третьими лицами, которых расспрашивали о деятельности типлируемого. Таким образом, многие вопросы вполне могут быть использованы в практике типирования.

Обобщающий - Детализирующий

1. Легко ли Вы производите выбор одного из возможных вариантов?
 (Вам необходимо сначала выделить все возможные варианты? Для Вас важно иметь возможность каждый из вариантов «пройти» от начала до конца? И только потом их сравнить между собой? А само сравнение Вы производите путем рассмотрения совокупности «за» и «против» по каждой паре их этих вариантов? И только после выбираете тот вариант, который лучше всего отвечает Вашим целям? И когда Вы произвели выбор, то Вы всегда можете предоставить полное обоснование того, что Вы выбрали наилучший вариант? А для того, чтобы проверить и убедиться, что Ваш выбор действительно наилучший, Вам необходимо «до конца» его осуществить? А если приходится вносить коррективы в принятое Вами решение - то это, по сути, начинается весь путь принятия решения опять?
 Или же Вам необходимо прислушаться к себе? А при осуществлении сделанного Вами выбора Вы достаточно легко осуществляете коррективы? И, если видите - еще в процессе решения, - что «дело не выгорит», то легко отказываетесь от него?)
2. Необходимо ли Вам постоянно возвращаться к анализу своих прошлых поступков?
 (При этом Вы анализируете еще и еще раз те Ваши решения, которые Вы уже приняли? Или же вы считаете, что если ситуация проанализирована, решение и его последствия уже проанализированы, то и нечего возвращаться к старому? Что новый анализ ничего нового уже не даст?)
3. Легко ли Вы сходите с незнакомыми людьми? Легко ли запоминаете их имена?
 (Для Вас была бы важна информация, предваряющая Ваше общение с тем или иным новым для Вас человеком? Или же - это для Вас, как правило, значения не имеет? Какого рода информация и в каких ситуациях была бы Вам нужны?)
4. Легко ли Вы расстаетесь со своими знакомыми (например, если Вы переезжаете в другой город)?
 (Вы трудно привыкаете к расставанию со своими знакомыми? Долго переписываетесь с ними? Стремитесь «продолжить» общение - периодические встречи, звонки, и т.п.?)

5. Легко ли Вы решаетесь на приобретение новых вещей?
(Когда Вы приходите в магазин чтобы купить продукты, то всегда достаточно легко осуществляете выбор среди «многих подобных вещей»? или же начинаете - иногда мучительно долго! - выбирать что-то конкретное?)
6. Нужно ли Вам «вдохновение», чтобы совершить какое-либо действие (например, написать письмо)?
(Для Вас важно, чтобы Вы находились в состоянии «вдохновения» - и тогда работа делается как бы «сама собой»? А если вдохновения нет - то и не работаете совершенно? Или же Вы получаете высшее наслаждение уже после того, как работа завершена и Вы увидели ясно и четко ее результат?)
7. Нравится ли Вам обсуждать (например, - с друзьями) кто и как действует, какие симпатии и к кому проявляет, эмоции, логические выводы - свои и чужие?
(Важно ли для Вас при пересказе каких-либо фактов или явлений иметь возможность сказать «свое мнение» и привести свой анализ этого? Легко ли Вам повторять многократно одно и то же, например, один и тот же рассказ, ничего в нем не меняя?)
8. Нравится ли Вам обсуждать объекты, самочувствие, погоду, кто и в каком темпе работает, способности конкретных людей и их развитие?
(Вы считаете, что самое важное - это представить факт именно таким, как он есть? Без всякой «отсебятины»?)
9. Любите ли Вы четкие и недвусмысленные задания начальника?
(Вы предпочитаете работать в условиях, когда Ваши права и обязанности четко расписаны? А в «нестандартных» ситуациях Вы предпочитаете иметь возможность обратиться к руководству, которые бы и приняло решение?)
10. Нравится ли Вам работать в условиях, когда пределы Вашей компетенции четко указаны?
(Вас раздражает, когда работать приходится в условиях, когда постоянно приходится принимать решения в нестандартных ситуациях?)
11. Нравится ли Вам работать в условиях, когда задается лишь «общее направление», а выбирать «конкретный путь» приходится Вам самим?
(Для Вас было бы утомительно работать в условиях, когда бы Вам не приходилось делать что-то новое, принимать самостоятельные решения в новых условиях?)
12. Для Вас важно: знать «КАК», или же - знать «ПОЧЕМУ»?
(Когда Вы попадаете в новую ситуацию, для Вас важно знать как именно нужно в ней действовать?)
13. Представляете ли Вы себе обычно (как правило, чаще всего, и т.п.) результаты своей деятельности еще до ее начала?
(Вы можете сделать заключение (вывод) об успехе того или иного нового дела, делаемого Вами, только после того, как оно сделано? А

если дело не сделано - то всегда остается мучительное для Вас «незнание»: а вдруг бы оно получилось? И Вас раздражает, когда кто-то говорит, что оно «все равно бы не вышло» - откуда он знает, ведь дело так и не было доведено до конца, и о результате - ничего не ясно?)

14. Необходима (желательна) ли Вам помощь для того, чтобы оценить сделанное Вами?

(Когда Вы сделали какое-то новое дело, приняли решение в новой для Вас ситуации, то для Вас была бы весьма желательна помощь компетентного человека, который помог бы оценить сделанное Вами и увязать его с общей картиной?)

15. Легко ли Вы переносите чувство голода?

(Когда Вы ощутили голод - необходимо ли Вам его «хоть как-то» утолить? «Заморить червячка», так сказать? Или же Вы можете подождать, пока будет накрыто на стол и пока все приборы будут расставлены, и тарелки налиты?)

16. Важно ли для Вас, чтобы Ваше «здравствуйте» (или - что либо иное; Ваше обращение к конкретному человеку или группе людей вообще) было замечено теми, к кому Вы обращаетесь?

(Вы здороваетесь с человека «для себя», потому что это важно для Вас самих?)

17. Что для Вас более важно: общая теория и методология, - или набор описаний конкретных случаев?

(Когда Вы знакомитесь с новым для себя материалом, для Вас предпочтительно обучение начинать с общей теории, и только после ее изучения переходить к практике?)

18. Любите ли Вы пользоваться справочниками разного рода? И - какими именно (примеры)?

(Вы ищете в справочниках изложение общих методов и способов решений, а также разбора одного – двух примеров, чтобы понять, как применять этот материал? Или же для Вас необходимо, чтобы в справочнике были перечислены решения всех возможных ситуаций, с которыми Вам придется столкнуться?)

19. Какие киноактеры Вам нравятся больше: подтянутые и с четкими движениями (вроде Шварценеггера), или «мягкие» (вроде Сталлоне)?

(Когда Вы обучаетесь новым движениям, для Вас важно, чтобы каждое движение было исправлено тренером? Или же для Вас более приемлемо, когда Вы пользуетесь услугами тренера изредка, по мере необходимости и отработки движения самостоятельно?)

20. Совершаете ли Вы импульсивные поступки? Как часто? Сожалеете ли Вы о них? И - как долго?

(Под импульсивным поступком Вы понимаете поступок, обусловленный настоятельно ощущаемой вами необходимостью выйти из данного душевного стояния (например, прекратить разговор или общение)?)

21. Как быстро Вы привыкаете к новой обстановке (перемена места жительства, новый рабочий коллектив, и т.п.)?
(Стремитесь ли Вы всюду установить «старые привычные» порядки и правила, или же достаточно легко приспосабливаетесь к существующим?)
22. Как быстро Вы адаптируетесь при изменении «правил игры», и требуется ли Вам для этого чья-либо помощь?
23. Какая форма представления материалов для Вас более информативна («больше нравится»): в виде рисунков и графиков, или в виде таблиц?
24. Что бы Вы хотели видеть в справочниках: изложение общей теории и общие методы ее использования, или же - подробное описание конкретных примеров?
25. Любите ли Вы делать что-либо (действовать) «по шаблону», ничего не изменяя от «вещи» к «вещи»?
(Необходимость постоянно действовать по вполне определенным, раз и навсегда заданным правилам, - раздражает ли это Вас? Необходимость выполнять работу, связанную с повторением одного и того же (действия, разговора, и т.п.) - насколько Вы устойчивы к ней?)
26. Что Вас убеждает: общие идеи (закономерности и т.п.), - или же набор конкретных фактов (иногда даже - не связанных между собой)?
(Что Вы считаете наиболее важным в научной теории: теоретическое описание или же набор конкретных фактов и почему? Что Вы считаете наиболее важным преподавать при обучении - много теории и мало примеров, или же много примеров и мало теории, и почему?)
27. Вы совершаете поступки и действия - чтобы выйти из того или иного своего душевного состояния, или же - чтобы войти в него, чтобы прийти к нему?
28. Копите ли Вы в себе - а потом «взрываетесь» от «последней капли», или же отвечаете на слово - словом, на эмоцию - эмоцией, на действие - действием?
(Например, когда спорите или конфликтуете, Вы делаете это по данному конкретному поводу, - или же обосновываете свое мнение неким набором примеров? Для Вас комфортно, когда Вы имеете возможность высказать свое мнение (например, недовольство) по каждому конкретному поводу? Или же для Вас комфортно, когда Вы периодически будете обсуждать конфликтные ситуации и делать выводы на будущее?)
29. Для того, чтобы принять решение, Вам необходимо «прислушаться к себе» - или же просчитать, перебрать, обсудить (самому с собой или с «экспертами») и осмыслить все возможные варианты развития событий?

Участвующий - Наблюдающий

1. Любите ли Вы быть «в центре внимания», в самой гуще событий? Или же - стремитесь наблюдать «за всем этим» со стороны?

(Когда Вы находитесь в процессе - например, при разговоре, споре и т.п. - то Вам необходимо «выйти» из этой ситуации, чтобы обдумать ее и сделать свои выводы?)

2. Когда Вам плохо, ищете ли Вы возможности «поплакаться в жилетку», или же – «перемалываете» все внутри себя?
(Когда Вам плохо, на душе кошки скребут - для Вас комфортно выбрать уединенное место и самой справиться со своими проблемами? Когда у Вас что-то не получается, для Вас было бы удобно, если бы Вы могли с кем-то тут же обсудить эти неприятности? Когда Вас друзья используют как «жилеточку» для плакания, Вас это раздражает?)
3. Считаете ли Вы, что отношения должны быть такими, какие они нужны людям?
(Для Вас отношения между людьми - это некая система отсчета, на которую Вы опираетесь?)
4. Считаете ли Вы, что людей надо приспособливать к отношениям?
(Вы осуществляете свои действия, ориентируясь на те отношения, которые должны быть установлены между людьми? В Вашей деятельности Вы опираетесь на уже сформированные отношения между предметами, явлениями, событиями и т.п.?)
5. Считаете ли Вы, что общество будет оценивать Вас по проявлениям Ваших личностных качеств, по Вашей активности?
(Ваша активность - это как раз то, что для общества является наиболее ценным? Ваша активность, ее проявления - это как раз то, что, по Вашему мнению, у Вас наиболее ценит общество? Вы полагаете, что Ваша активная позиция - например, по достижению достойной для Вас работы - поддерживается и одобряется обществом?)
6. Считаете ли Вы, что общество будет оценивать Вас по Вашим отношениям с людьми (независимо от того, какие чувства они у Вас вызывают)?
(Вы полагаете, что Вас ценят за Ваши отношения с другими людьми?)
7. Считаете ли Вы, что каждый человек способен улучшить свой социальный статус при помощи самоусовершенствования? И если не делает этого - значит, не хочет?
(Для того, чтобы занять высокий статус в обществе, Вы должны как можно больше работать над собой, например, повышать свою квалификацию? Без этого - нельзя занять достойное положение в обществе?)
8. Считаете ли Вы, что если человек занимает в обществе скромное место, то ему недостает каких-либо социально - значимых качеств?
9. Считаете ли Вы, что каждый может повысить свою социальную значимость при помощи усовершенствования своих отношений с людьми? И если не делает этого - значит, не хочет?

(Для того, чтобы перейти на более высокий уровень в обществе, для этого самое главное - это оптимально выстроить свою систему отношений с людьми? Если нет нужных связей, если их неудачно построил, - то трудно надеяться на высокий результат? И личные качества здесь мало что могут сыграть?)

10. Считаете ли Вы, что если кто-то не ценится в обществе, то он - неправильно сформировал свои отношения с окружающими?
11. Как Вы относитесь к разного рода «перевоспитаниям» и поучениям?
(Считаете ли Вы, что постоянные перевоспитания и нравоучения помогают в воспитании достойного человека?)
12. Нравится ли Вам создавать «законченные» объекты? Всегда ли Вы завершаете дело, чтобы в дальнейшем не возвращаться к нему? Часто ли Вы возвращаетесь к написанным Вами ранее бумагам (отчетам, статьям и т.п.)?
(Насколько Вы устойчивы к работе в условиях, когда постоянно приходится переключаться с одного дела на другое, - даже не заканчивая его? Вы полагаете, что, как только получил что-то, что может улучшить какой-то объект, нужно немедленно начать это применять?)
13. Легко ли Вы можете отложить начатое дело «на завтра»? А – «в долгий ящик»?
14. Что Вы больше любите: «долг», «обязанности», «ответственность»?
(Легко ли Вам взять на себя ответственность за какое-то дело? Нравится ли Вам работать в условиях, где это приходится делать постоянно?)
15. Любите ли Вы высказывать свое отношение к объектам - людям, вещам, и т.п.?
16. Любите ли Вы, чтобы обращали внимание - на Вас?
(Принимаете ли Вы как должное, когда Вашу фамилию перечисляют в ряду других?)
17. Любите ли Вы, когда обращают внимание к Вашим чувствам?
18. Легко ли Вы можете оставить недоеденной пищу на тарелке (в гостях, столовых и ресторанах и т.п. - то есть там, где ее количество дают без учета Ваших привычек)?
19. Смотрите ли Вы на человека при общении с ним? Легко ли Вам смотреть на человека при разговоре (особенно в глаза) - не отрывая взгляда от него?
20. Любите ли Вы начинать новые дела? А если для этого - придется бросить старое дело - незавершенным?
21. Любите ли Вы доводить дело до заверченного состояния?
22. Стремитесь ли Вы доиграть компьютерную игру «до конца» (всю, или - хоть текущий уровень):
23. Легко ли Вы отрываетесь от непрочитанной книги (детектива)?

Объект-ориентированный – Связи-ориентированный

1. Вы любите сосредоточиться на чем-нибудь одном, - или на многом сразу?
(Вам нравится работать в условиях, когда выделено что-то одно в качестве главного направления? Когда вы анализируете ситуацию (или что-то делаете), Вы стремитесь заниматься чем-то одним? Когда на работе постоянно приходится заниматься одновременно многими вещами, это Вас раздражает?)
2. Когда Вы чем-либо увлечены - например, пишете или работаете на компьютере - то теряете ли нить разговора?
3. Отвлекает ли Вас от текущей деятельности необходимость общения?
4. Когда у Вас много предметов (сумок, авосек, и т.п.) - не забываете ли Вы их?
5. Вы предпочитаете носить покупки в одной сумке - или раскладываете их по нескольким?
6. Хорошо ли Вы представляете себе, как Вы выглядите в глазах других людей?
7. Знаете ли Вы, что думают (в действительности!) о Вас люди, - или же ориентируетесь на то, что именно они должны о Вас думать?
8. Легко ли Вы общаетесь с людьми? Легко ли Вы входите в незнакомые компании? Умеете ли Вы «уйти» из компании?
(Свое общение с людьми Вы организовываете в соответствии с некими правилами или алгоритмами, которые выработали сами в процессе своей деятельности? Вы используете при работе с людьми правила и нормы, которые усвоили от других (например, из учебников типа Карнеги)?)
9. Считаете ли Вы, что свою нужность людям - надо доказывать делами?
(Если Вы хотите что-то сделать для другого человека - то для этого необходимо сделать для него что-то «конкретное» и «материальное»? Вы полагаете, что общение - это самое главное (вполне достаточная поддержка) для друга или родственника в тяжелых ситуациях?)
10. Считаете ли Вы, что имеете права на чувства, эмоции, время и т.п. других людей?
11. Любите ли Вы убеждать собеседника в своей правоте? Получается ли это у Вас?
(В качестве аргументации при доказательстве Вы используете просьбы и уговоры?)
12. Легко ли Вам попросить кого-нибудь о чем-либо?
13. Как Вы считаете: имеете ли Вы влияние на людей? Пользуетесь ли Вы (и как часто) таким влиянием?
14. Поддаетесь ли Вы на уговоры других? А - на доказательства?
15. Требуете ли Вы от человека доказательств необходимости и нужности поступка (действия), которое он хочет от Вас?
16. Считаете ли Вы, что свое обещание необходимо выполнять всегда и во всех случаях?

(Вы полагаете, что иногда вполне допустимо давать «невыполнимые» обещания, подтверждая тем самым то, что Вы будете статья это сделать? Вы полагаете, что иногда можно давать «невыполнимые» обещания для поддержания нормальных отношений? Если у Вас не получилось выполнить данное Вами обещание, Вы уговариваете «простить Вас», или же считаете необходимым привести аргументы и доказательства, что это произошло не по Вашей вине?)

17. Всегда ли Вы выполняете свои обещания?

18. Умеете ли Вы «зажечь», «воодушевить» людей? Любите ли Вы делать это?

(Вы полагаете, что наилучший способ для воодушевления других - это личный пример? Для того, чтобы сплотить коллектив и воодушевить его на плодотворную работу, Вы пользуетесь рекомендованными (например, в литературе) методами общения? Или же рассчитываете только сами на себя?)

19. Умеете ли Вы оценить труд, затраченный человеком (в том числе - Вами) на изготовление того или иного объекта (продукта)?

20. Хорошо ли Вы «видите» чувства и эмоции других людей - или же в общении с ними ориентируетесь на то, какими они «должны быть»?

21. Любите ли Вы демонстрировать свои чувства и эмоции? Важна ли такая возможность для Вас?

(Вы сами видите, когда и какую эмоцию Вам нужно продемонстрировать? Или же ориентируетесь на «общепринятые» нормы? Сдержанность в эмоциях - необходимость придерживаться этого является для Вас дискомфортной?)

22. Умеете ли Вы определять, когда наступает «время отдохнуть»?

23. Насколько устойчивы Ваши чувства и эмоции?

24. Как быстро Вами овладевают чувства и эмоции?

Разграничивающий - Отождествляющий

1. Любите ли Вы смотреть в зеркало? Необходимо ли Вам это? Например, смотрите ли Вы в него, когда бреетесь (наносите макияж)?

(Легко ли Вы отождествляете себя с тем, что видите в зеркале?)

2. Хорошо ли Вы дифференцируете свои ощущения?

(Вы всегда правильно определяете причину своего недомогания?)

3. Любите ли Вы гулять на природе, - или же Вам больше нравятся «оцивилизованные» парки?

(Вы любите гулять по «нетронутой природе»? Или же для Вас предпочтительно, чтобы под ногами всегда была протоптанная дорожка?)

4. Хорошо ли Вы ощущаете (дифференцируете), что именно Вам *сейчас* нужно (хочется)?

(Правильно ли Вы определяете, чего Вам именно сейчас хочется съесть? Вы сами производите разделение на полезную Вы сами производите разделение «на полезную» и «не очень полезную» пищу?)

Следите ли Вы за тем, чтобы еда была не только «вкусной», но и «полезной»?)

5. Умеете ли Вы планировать (например, свою жизнь) на длительный промежуток времени? Или же - живете «сегодняшним днем»? И - любите ли Вы осуществлять такое планирование?

(У вас лучше планирование получается на короткие промежутки времени? И что "дальше, чем 1 неделя, - то уже «далекое будущее»?)

6. Хочется ли Вам, чтобы «бремя» принятия *стратегических* «решений на будущее» осуществлял за Вас - кто-нибудь другой (конечно, кому Вы могли бы это доверить)?

(У Вас получается планировать на длительные промежутки времени? Часто ли Вы этим занимаетесь? Легко ли Вам это дается?)

7. Хорошо ли Вы предвидите последствия тех или иных своих решений, своих поступков?

(Насколько далеко простирается успешность Вашего прогноза о своих действия и принятых Вами решений? Чем дольше, тем труднее? А сколько это «долго»: 1 неделя, 1 месяц, 1 год?)

8. Легко ли, быстро ли Вы принимаете решения, касающиеся Вас самих?

9. Как Вы считаете, обладаете ли Вы «встроенным» в Вас - жизненным ритмом? Любите ли Вы вовлекать в этот свой ритм - окружающих?

10. Любите ли Вы, чтобы Вас кто-либо вовлекал в свой собственный «жизненный ритм»?

11. Любите ли Вы сами предпринимать шаги к сближению с объектом Вашего внимания, интереса или влечения? Любите ли Вы, чтобы «дистанцию общения» с кем либо - определяли *именно Вы сами*?

12. Насколько постоянны Ваши чувства и влечения?

13. Нравится ли Вам, когда Вас «выбирают»? Когда Вам - навязывают дистанцию общения с Вами? Когда объект Вашего интереса или влечения (внимания) процессом сближения с ним?

14. Ревнивы ли Вы?

15. Умеете ли Вы заботиться о себе?

16. Умеете ли Вы, нравится ли Вам заботиться *о других*?

17. Нравится ли Вам заботиться о «своих» (то есть о тех, кого *именно Вы* причисляете к «своим»)? А - о «чужих»?

18. Уверены ли Вы в своем эстетическом вкусе? Можете ли Вы быстро и четко определить, «подойдет» ли Вам та или иная вещь, та или иная одежда? Или же - Вам необходимо посоветоваться с Вашими «экспертами» в этих вопросах?

(Можете ли Вы осознать, что данная вещь - как раз «для Вас», даже если Вы ее еще не примеряли?)

19. Доверяете ли Вы диагнозу врача больше, чем своим ощущениям?

20. Хорошо ли Вы распределяете свое время? Или же Вам необходимо, чтобы кто-то «следил» за его использованием («контролировал» Вас в этом вопросе)?

17.6. Построение интервью с клиентом с целью определения его типа 2АИА

Прежде всего, познакомим читателя со способами получения так называемых *первичных данных* от Человека. Эти способы первоначально возникли в рамках психологии, и практически в неизменном виде существуют по сей день, применяясь в маркетинговых или социологических исследованиях.

Первичные данные - это и есть те ответы, которые могут быть классифицированы как *важные* для последующего принятия решения (то есть - для последующего кодирования и интерпретации).

Способов получения таких первичных данных имеется очень мало. Это (в порядке усложнения для того, кто проводит типирование):

1. наблюдение,
2. тест,
3. интервью,
4. беседа,
5. тренинг.

Каждый из способов имеет как свои преимущества, так и свои недостатки. Исследователям-практикам они достаточно хорошо известны⁷⁹.

Так как мы интересуемся *проявлениями* деятельности человека, то все эти способы нами могут быть использованы.

Более того - и это мы хотим сейчас особо подчеркнуть:

- отталкиваясь от сформулированных выше *исследовательских* вопросов, могут быть разработаны разные методики определения типа 2АИА, использующие каждый из 5-ти перечисленных выше способов получения первичных данных о человеке.

Сегодня мы еще не можем предложить читателю *стандартизованную* методику для определения типа личности. Поэтому каждый пользователь должен будет переход от *исследовательских* вопросов к *анкетным* вопросам производить сам. Конечно, это приведет к разнобою в используемых методиках, вызванному разным уровнем их разработчика. Однако наличие единой, четко определенной терминологической базы позволит им достаточно легко согласовать между собой разные методики.

Ниже мы опишем основные моменты, возникающие при определении типа личности методом интервью. Как показала практика нашей деятельности, это наиболее оптимальный способ. Напомним, что многие аспекты технологий работы с клиентом описаны в предыдущих главах применительно к разным интервьюерам, в которых осуществляется деятельность клиента.

Итак, к нам пришел клиент.

⁷⁹ Подробнее см. книгу Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. – Москва: Вильямс, 2002.-960с.

Прежде всего, мы должны четко выяснить, что именно он хочет от нас. Могут быть два варианта. Либо он пришел к нам «просто из интереса», либо - у него есть *проблема*, которую он хочет решить с нашей помощью.

Почему это так важно? Если у человека есть проблема, - следовательно, он *уже* находится в процессе ее решения. То есть, он *именно сейчас* продумывает все стадии *принятия решения*. То есть - этот человек находится в процессе *осуществления* управления.

А ведь мы тип управления – тип 2АИА – как раз и определяем по тем маркерам, через которые данный человек и выражает то, как он осуществляет свою деятельность по управлению. Таким образом, в этом случае нашему клиенту будет довольно просто описать, как именно он производит управление: ведь он просто опишет то, в результате чего он посчитал нужным обратиться к нам. Все это - свежо в его памяти.

Если же человек пришел «просто потипироваться», то мы можем столкнуться с ситуацией, когда человек начинает в качестве ответа на наши вопросы рассказывать не то, «как он делает», а то, «как *нужно* делать». Естественно, в этом случае отделить особенности *нормативных* режимов управления будет значительно сложнее, чем в описанном выше.

Итак, мы выяснили проблему данного человека и убедились, что она может быть решена методами теории информационного пространства и 2АИА. Другими словами, мы произвели кодирование конкретной проблемы нашего клиента в терминах описанного в книге материала.

Теперь нам нужно определить тип 2АИА для личности клиента.

Мы рекомендуем *перед* началом типирования дать клиенту краткую информацию об информационном пространстве и типах 2АИА. Рассказать ему, что это - типология технологий (способов, методов) управления, которые он использует. Подчеркнуть, что эта типология не является психологической. Обратит внимание человека, что нас интересует только информация о том, что именно данный клиент считает правильным, что именно данный клиент выбирает, делает, в каком именно виде он проявляет свою активность.

Тут же следует предупредить его, что если какие-то вопросы покажутся ему не совсем ясными, конфиденциальными, затрагивающими то, о чем он не хотел бы говорить - то он вполне может на них не отвечать. Подчеркнуть, что у нас есть *много* вопросов «на одну и ту же тему», так что пусть не боится «не ответить» на какие-то из них.

Как показала наша практика, обычно этого оказывается достаточно, чтобы клиент правильно понял, что именно от него требуется.

Теперь можно переходить к собственно задаванию вопросов.

Естественно, *анкетные* вопросы должны быть нами подготовлены *заранее!* Более того: они должны быть ориентированы на особенности проявления активности в той области, к которой принадлежит наш клиент

(на интерьер, в котором происходит деятельность клиента). Например, изложение этой книги ориентировано на менеджеров, - поэтому если мы планируем работать в сфере семейных консультаций - нам придется учитывать это уже на уровне формирования даже исследовательских вопросов.

В маркетинговых и социологических исследованиях, в психологии существует достаточно обширная литература на тему составления анкетных вопросов. Эти вопросы хорошо разработаны в как в этих дисциплинах, так и в методологии науки. Поэтому мы рекомендуем читателю обратиться к соответствующим книгам⁸⁰. А еще лучше - разрабатывать блок анкетных вопросов совместно с профессионалами в этой области.

В процессе типирования приходится *кодировать* ответы типизируемого. Это значит, что типировщик должен *заранее* четко продумать, к какому полюсу дихотомии следует отнести ответ. Мы напоминаем об этом, хотя без такой процедуры построение анкетных вопросов не может считаться законченным. Не стоит при этом забывать, что могут быть и ответы, которые не несут в себе информацию. Например, когда типизируемый никогда ранее не встречался с ситуацией, о которой вы его спрашиваете.

Мы рекомендуем разработать систему кодирования ответов типизируемого.

Также весьма важное значение имеет подготовка соответствующего *бланка* с вопросами, куда будут заноситься объективные данные о клиенте, на котором будут отпечатаны вопросы и где будут проставляться уже закодированные ответы клиента.

Наличие такого бланка позволяет вести статистику и анализ как типичных особенностей людей, так и осуществлять разработку улучшенных версий методик определения типа личности для области активности клиентов.

Наконец, создание такого банка данных позволяет организовать оптимальные формы работы с вашими клиентами. Также это позволит *защитить* сделанные выводы и рекомендации, - например, при выдаче рекомендаций клиенту.

Наконец - последнее: только наличие таким образом оформленной базы данных позволит общаться с исследователями и практиками в индустриальных странах мира.

Работая с человеком профессионально, рассматривая область консалтинга с использованием изложенных в книге материалов как сферу своего бизнеса, наличие системы картотеки и папок, куда подшивается информация о сути и результатах каждого посещения конкретного клиента, является просто необходимым.

⁸⁰ См., например, книгу Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. – Москва: Вильямс, 2002.-960с.

17.7. О проверке (верификации) типа 2АИА для клиента

В этом параграфе будет описан ряд способов проведения процедуры верификации типа клиента. Мы опишем некоторые приемы, которые мы применяем для того, чтобы выявить, правильно ли наше представление о типе личности клиента.

Используя особенности дихотомического способа определения типа 2АИА для личности, имеется возможность организовать *иерархическую* верификацию сделанных выводов.

Например, исследовательские вопросы по каждой из дихотомий затрагивают, как правило, *несколько* разных областей деятельности человека. Поэтому мы рекомендуем оставлять для возможности проведения процедуры верификации как минимум одну такую область. Имеется в виду, что по деятельности человека в этом направлении его активности во время типирования не следует задавать никаких вопросов. После того, как мы соотнесли деятельность данного конкретного человека к определенному полюсу дихотомии, «оставленное про запас» направление проявлений активности данного человека можно использовать для описания того, как он «типно» действует при тех или иных обстоятельствах.

Можно также использовать следующий алгоритм. Как правило, речь человека допускает разные толкования. Поэтому можно «вернуться» к тем эпизодам, где конкретный человек не понял вопроса или же затруднялся ответить. Знание «его» полюса дихотомии уже позволяет сформулировать именно тот способ решения конкретных ситуаций, который является «родным» для него. И когда мы описываем, какой именно способ управления (из *нескольких* возможных) типизируемый выберет, - это также есть проверка правильности вашего заключения.

Полезно бывает использовать то, что можно назвать «прогноз прошлого». Зная тип личности типизируемого (или хотя бы «его» полюс дихотомии), а также ту сферу, в которой типизируемый *обычно* вынужден осуществлять управление, можно описать то, как типизируемый «разрешает ситуации». Мы описываем такую ситуацию, которая, по нашему мнению, *должна была* иметь место в жизни типизируемого. Мы при этом описываем ее в качестве *возможного примера* ситуации, и - предсказываем, какое именно решение (желательно - из *нескольких* возможных) типизируемый выберет.

Можно все это сказать и короче: прогноз проявлений активности (деятельности) клиента дается в тех интерьерах, которые ему знакомы (описание проявлений его деятельности в новых интерьерах может быть использовано в качестве прогноза).

Желательно оформить работу с клиентом следующим образом.

Во время первой встречи мы прежде всего определяем, как именно мы можем решить проблему клиента с использованием концепций информационного пространства и типологии 2АИА. Нужно разъяснить клиенту, что именно он получит в результате нашей работы с ним.

Затем - интервью с целью определения типа 2АИА для личности клиента. Заполнение бланка с фиксацией объективных данных клиента. (Отметим, что в практике *анонимных* консультаций можно присваивать клиенту некий «парольный» набор знаков и/или символов.)

При проведении интервью заполняется бланк с отпечатанными вопросами с использованием разработанной нами системы кодов. Мы в этом бланке фиксируем в закодированном виде ответы клиента на наши вопросы.

Если есть необходимость в определении типов 2АИА для личностей других людей - со слов клиента или при личном контакте - все повторяется.

Затем желательно сделать перерыв. Это необходимо для того, чтобы мы произвели *обработку* бланка и интерпретацию ответов клиента. Но это - не все. Мы должны продумать план всей нашей дальнейшей работы с клиентом. Желательно - назначить время клиенту на следующий день. Впрочем, реальный бизнес может требовать более быстрых решений, - но сделать *перерыв* мы настоятельно рекомендуем.

Вторая встреча с клиентом имеет целью, во-первых, провести верификацию определенного нами типа личности клиента (и всех остальных интересующих его людей).

Далее, Вы должны представить клиенту план (программу) работы по решению его проблемы, с которой он обратился к нам.

Например, если мы проводите семейные консультации, то большая часть проблем будет лежать в области интертипных отношений. Поэтому мы должны уже на вторую встречу с клиентом подготовить описания важных для него интертипных отношений. Причем такое описание должны быть сделано в «кодах», которыми пользуется наш клиент. То есть должны быть описаны конкретные ситуации (особенно если клиент - детализирующий тип личности), и, естественно, способы их устранения, профилактики и реабилитации для клиента.

Как видно, это совсем не малый объем работы. И, особенно в начале вашей карьеры как специалиста в описанной области, это потребует от вас значительных усилий и времени. Например, подготовка одних только описаний типов, интертипных отношений и «стандартных» для клиентов ситуаций займет у вас немало времени! Но впоследствии вы с успехом будете применять *готовые*, наработанные вами лично блоки, - и тогда время, необходимое вам на подготовку к следующей встрече с клиентом, существенно уменьшится.

Отметим, что и описание интертипных отношений, и использование количественной модели для нормативной коммуникации, и выполнение профессиональных обязанностей клиентом, - все это, *по сути*, также является *верификацией* - так как все это **выводится теоретически**, используя *только* теоретический аппарат информационного пространства и 2АИА.

Ранее в этой книге все это весьма подробно описано в виде технологии решения управленческих задач.

17.8. Описание опыта работы автора книги по проверке типологии 2АИА

На протяжении 1997-2004 годов мной был проведен комплекс исследований как для разработки элементов технологий построения методик для определения типа управления для человека (типа 2АИА), так и для тестирования их элементов.

Мной были определены типы более 1,5 тысяч реальных людей. Использовался в основном способ интервью. По каждому определению типа проводилась иерархически организованная проверка правильности определения типа (см. предыдущий параграф). Проведенные исследования показали высокую надежность используемого мной метода определения типа.

Как показала практика, тип человека надежно определяется как при очном контакте, так и заочно. В последнем случае необходимую мне информацию я получал путем расспроса людей, знавших реального человека, чей тип 2АИА подлежал определению.

Всего способом при личном контакте были определены типы 2АИА более чем для 600 человек. Заочно было протипировано более 900 человек. Такой разброс вызван тем обстоятельством, что практически каждый человек обращался с просьбой протипировать его друзей, родных и близких.

В моей практике человек после его типирования часто обращался за помощью в решении своих личных проблем при помощи технологий, изложенных в настоящей книге. Поэтому мне и пришлось осуществлять не только тестирование и апробацию методик для типирования людей (причем с учетом самых разных как возрастов, так и интерьеров деятельности типизируемых), но также и перейти к разработке элементов для новых технологий по использованию концепции информационного пространства и теории 2АИА для решения управленческих, психологических, семейных и других проблем людей.

С использованием телевидения, радио и опубликованных в средствах масс-медиа интервью было протипировано в совокупности около 70 человек. По телефону и с использованием переписки через Интернет протипировано более 20 человек.

При очном типировании время определения типа у меня занимало в среднем порядка 10 минут, - с вариациями от нескольких минут до 20-30 минут. Сам контакт с человеком длился от нескольких минут и до нескольких часов. Последнее имело место, когда речь шла о решении конкретных проблем для данного человека. Таким образом, описанный в книге теоретический аппарат и разработанные на его основе технологии оказались весьма эффективным средством в качестве *терапевтической* методики.

Верификация определенного мной типа управления для реального человека производилась разными способами.

В частности, человеку сообщались способы обработки им новой информации, о выработке им новых способов управления в областях деятельности, о которых разговора ранее со мной не было. При этом мной выбирались такие области проявлений его активности, которые могли иметь место у данного человека в прошлом. Я выбирал, как правило, такие области активности, где допускался многозначный выбор. Человеку сообщался один из нескольких возможных вариантов как прогноз его поведения. Кроме того, на этом этапе часто привлекалось мнение людей, знавших этого человека.

В качестве верификации применялись также и прогнозы, обращенные «вперед, в будущее». Это делалось для тех людей, поведение которых я мог впоследствии проанализировать.

Пример из практики.

При посещении одной фирмы тип 2АИА для заместителя директора был определен как <Об-С|Ст-Д>, а тип инженера – как <Гр-Д|Об-С>. Было обращено внимание, что информация движется только в одну сторону, а именно от инженера к зам. директора: то есть имеют место асимметричные отношения <Об-С|Ст-Д> → <Гр-Д|Об-С>. Я описал, что именно инженер является *инициатором* сближения и отдаления от заместителя директора, что именно он «управляет» им.

Мое описание вызвало недоумение у слушателей: заместитель директора – женщина, а инженер – ее *бывший* муж. Сотрудники фирмы полагали (коллектив – женский, так что обмен информации был достаточно большой), что это *именно жена* «ушла» от мужа. Я не стал спорить – тем более, что мое посещение фирмы было *ситуативным*, и не предназначалось для консультирования.

Через полгода я встретил директора фирмы – уже в другом городе. Он мне рассказал, что, спустя примерно три месяца, бухгалтер, которая присутствовала при разговоре, обратила внимание сотрудников на то, что мой прогноз оказался правильным: муж действительно «управлял» своей бывшей супругой. (На протяжении этого времени уже накопилось *достаточно фактов*: а «на что обращать внимание» - бухгалтер уже знала.)

Данный пример для меня интересен по той причине, что здесь *отсутствовала* даже возможность «суггестивного влияния» на людей. К тому же, вначале у них было *неприятие и несогласие* с моими результатами. Таким образом, ситуативно получилась весьма эффективная проверка изложенных в книге результатов.

Сегодня элементами описанной выше методики для определения типа управления для конкретного человека пользуется целый ряд людей⁸¹. Многие из них изучили эту методику самостоятельно, пользуясь вариантами текстов с описанием как теории, так и методик, которые были выставлены в Интернете (например, на веб-сайте <http://soctech.narod.ru>). Особо следует подчеркнуть, что многие из сегодняшних пользователей разработанными технологиями изучила их без контакта со мной. Это свидетельствует о том, что в данной книге присутствует существенный объективный элемент, допускающий эффективное *самостоятельное* обучение.

На протяжении книги приведено много других реальных примеров по апробации, верификации и, главное, *практическому применению* описанных технологий управления персоналом. Собственно, настоящая книга и построена на уже апробированных мной и другими людьми материалах и описывает примеры и результаты из практической деятельности.

Резюме.

Для того, чтобы можно было пользоваться любой научной теорией, а тем более – технологией, необходимо четко и однозначно определить совокупность терминов, которые использует эта технология. Методология для определения термина построена единым для всего здания науки образом: вначале происходит сжатие информации о Реальном мире к некоей совокупности символов, описывающих Модельную картину мира индивида. Затем происходит *модельное* решение задачи, сформулированной уже в Модельном мире (на языке терминов-символов). И, наконец, на третьем этапе производится *возвращение* от мира Модельного к миру Реальному.

В данной главе построена методика для «перевода» результатов деятельности (преимущественно – управленческой деятельности) реального конкретного индивида на «язык теории 2АИА». Для этого подробно описано структурное строение методики, ее иерархическое строение (иерархическое строение ее логических уровней), описание встречающихся в методике терминов, технология генерирования *исследовательских* вопросов и пример перевода их в анкетные, приведено описание большого набора ситуаций, в которых проявляется тип 2АИА для реального человека, а также описаны результаты верификации и апробации описанных технологий построения методик для определения типа 2АИА, проведенные автором.

⁸¹ См., например, статью Мингазов Р., Киямов И. Президентский характер: личность М.Ш. Шаймиева в ракурсе современных социальных технологий // Татарстан.-2003.-№1.-С.4-9.

Вопросы.

- 1) Опишите методологию введения *нового* научного термина.
- 2) Какие новые термины введены в рамках концепции информационного пространства и теории 2АИА?
- 3) Опишите структурное строение методики для определения типа 2АИА для конкретного человека.
- 4) Приведите своими словами определение терминов «двухкомпонентный абстрактный информационный автомат», «информационное пространство», «структура», «объект», обобщающие компоненты информации».
- 5) В чем состоит разница между вопросами исследовательскими и вопросами анкетными при определении типа 2АИА для конкретного человека?
- 6) Опишите общий способ формирования исследовательских вопросов при разработке методик типирования.
- 7) Перечислите вопросы по дихотомии «Обобщающий – Детализирующий». Какие ответы относятся к какой из конкретных дихотомий? Ответ аргументируйте.
- 8) Опишите общие требования к построению интервью с клиентом.
- 9) Опишите технологию верификации определенного вами типа 2АИА для клиента.

Задания.

- 1) Опишите систему связей термина «тип 2АИА» с психологическими терминами и с терминами менеджмента. Какие задачи могут быть решены в рамках совокупности терминов «тип 2АИА + психологические термины», а какие – в рамках совокупности терминов «тип 2АИА + термины менеджмента»?
- 2) Предложите методику для определения координатора (выявления того факта, что данный конкретный человек является координатором в смысле материала этой книги). За образец возьмите описанную в этой главе методику.
- 3) Сформируйте пример *не дихотомической* технологии для определения типа 2АИА для конкретного человека. (Ее можно ориентировать, например, на определение типа 2АИА посредством анализа текстов, написанных данным человеком.)
- 4) Опишите переход по логическим уровням описанной в главе методики для 5-7-ми вопросов по каждой из дихотомий. Воспользуйтесь материалом параграфов 17.2 и 17.3.
- 5) Сформируйте *свой собственный* набор вопросов (исследовательских и анкетных), которые *для вас лично* являются наиболее информативными при определении типа 2АИА для конкретного человека (опишите также интервью, который вы исследуете при помощи этих вопросов).

- 6) Опишите *ориентированную на вас лично* систему построения интервью с клиентом для определения его типа. Считаете ли вы, что вначале необходимо узнать причину, побудившую клиента обратиться к вам? Ответ аргументируйте.
- 7) Опишите систему верификации для определенного вами типа 2АИА для конкретного человека. Является ли она иерархически организованной? Ответ аргументируйте.

Заключение.

Настоящая книга предназначена для самостоятельного изучения технологий по управлению персоналом. Она содержит достаточно большое количество (более сотни) заданий, после выполнения которых читатель приобретет необходимый для практической деятельности набор методик, методов и элементов технологий, достаточный для успешного решения большинства задач по управлению персоналом фирмы.

Материал книги весьма разнороден по своему характеру, что приучает читателя к самостоятельности и помогает ему сформировать собственный, присущий только ему лично, набор технологий.

В частности, ряд глав вполне могут рассматриваться в качестве *кейсов* – например, глава 15. Ряд глав могут быть положены в основу тренингов – например, глава 17.

Сказанное позволяет рассматривать данное учебное пособие в качестве книги, ориентированной как на студентов, так и на широкие круги преподавателей.