

# ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕРЫ ПЕРЕМЕН

М. Р. Арпентьева,  
доктор психологических наук, доцент,  
старший научный сотрудник,  
Калужский государственный университет  
имени К.Э. Циолковского, РФ  
mariam\_rav@mail.ru

*Статья посвящена проблемам детекции и осмысления «слабых сигналов» как маркеров перемен в жизни организации и ее членов в процессе интеллектуального управления /менеджмента. Выявление и осмысление слабых сигналов – яркий пример метакогнитивных процедур, заключающихся в отслеживании неявных, противоречащих опыту и /или не существующих в эксплицитном виде тенденций развития сложных систем (человека, группы, взаимопонимания) как нелинейных, рекурсивно-циклических, изменяющихся и нестабильных систем. Рассматриваются различные модели работы и изучения маркеров перемен, их роль в понимании мира и самого себя, а также во взаимопонимании людей и организаций.*

*Ключевые слова: слабые сигналы, маркеры перемен, организация, кризис, понимание мира, самопонимание, взаимопонимание.*

**Постановка проблемы и анализ последних исследований.** Интеллектуальный менеджмент – часть интеллектуальной экономики. Интеллектуальный менеджмент, учитывающий новые угрозы и вызовы времени, в том числе, профилактику и коррекцию организационных кризисов и коллапсов, бюрократизацию и коррупцию в организации, утечку мозгов и кадров в целом, дауншифтинг и депрофессионализацию, во многом опирается на понимание того, что в мире все взаимосвязано, и, таким образом, даже самые деструктивные, опасные события и феномены могут быть выявлены, предотвращены или тем или иным образом скорректированы. Особое значение в этом процессе играют «маркеры перемен», их детекция и осмысление, а также понимание того, что перемены неизбежны и, даже самые «опасные» несут функцию развития, - если они правильно осмыслены, если их потенциал использован организацией и ее членами в продуктивных целях, целях развития. Так, кризис организации, - хотя и негативное, но свидетельство нового витка развития организации, «маркер» потребности ее членов в опоре на иные ценности и смыслы деятельности и со-бытия, пресыщенность устаревшей идеологией и «миссией» организации, а также своей ролью в ней. Современные организации осознают необходимость перемен и управления переменами, включая осознание и следование миссии (социального служения) организации и духовно-нравственное воспитание сотрудников как ведущих опор организационной безопасности, жизнеспособности и развития организации и ее членов. Что касается самих

событий и проблем, которые ставит современный интеллектуальный менеджмент перед исследователями – теоретиками и практиками – важным аспектом является своевременное и правильное распознавание «слабых» и «сильных» сигналов – маркеров перемен, их осмысление, искусство соотнесения сигналов перемен с их собственным «временем»: весьма сложно решить что перед нами – испытание и предвестие (будущее), наказание и разъяснение тайны (прошлое), сигнал к действию (настоящее) и собственным «пространством» (системой отношений, явлений или событий, к которому они относятся). Для того чтобы жить, человеку и организации подчас очень важно понять: кто он, откуда он и куда идет, что с ним происходит: испытание и обучение, наказание и отмщение, указание к действию или информация «к сведению». Простейшие свободные адаптации математических и иных теорий системы, хаоса, кризиса, катастрофы, развития в их применении к внутриличностной, межличностной или социальной реальности приводят исследователей к тому, что человек или общество, отношения между людьми выступают как сложная адаптивная система, в которой есть сущность как внутренняя «область устойчивости», равновесия или гомеостаза - центральная зона, а также «оболочки сущности», периферия - узкие области, находящиеся на границе зоны гомеостаза и внешнего хаоса. Кроме того, как отмечал Г. Бейтсон, мироздание, организованное как сеть обратных связей, иерархически-рекурсивно: каждая сложная система вместе со своими метаболитами существует в контексте еще более сложной системы, с которой она обменивается веществом и информацией, последовательно или параллельно развивается. При этом контекст определяет поведение системы, также как система изменяет контекст [3, с. 187, 293]. Сложные

системы сочетают в своем функционировании ряд принципов: гомеостаза, постоянства или равновесия и развития, изменчивости или трансформации, каузальной, причинно-следственной, и телеологической, финитистской обусловленности, последовательных и параллельных, синхронных изменений и т.д.. Особое внимание в изучении сложных систем, например, такой системы как отношения религий, государств, сообществ, исследователи и практики обращают на принцип синхронистичности (параллелирования) или гистерезиса. Этот принцип отражает цикличность формирования и развития взаимопонимания и его компонентов, наличие в развитии и функционировании системы циклических этапов, повторений и переходных этапов, обновлений [7, с.90; 10; 11], а также общий – эмерджентный («возникающий» в событии) или «финитистский» характер осмысления человеком себя и мира, а также – более глобальных систем. В телеологических моделях психологии и социологии, в форсайт-моделях экономики и политики утверждается зависимость результатов взаимодействия сложных систем от целей и ценностей взаимодействия, а также в разной мере осознаваемых понимающим себя и мир «зарождающихся тенденций», непредсказуемых и неожиданных на уровне привычного и экспертного сознания джокеров, а также влияние артефактов и «истории» развития самой системы [6; 16].

**Цель и методика исследования.** В исследовании осуществлён теоретический анализ проблем детекции и осмысления маркеров перемен в развитии организации и управления ею.

**Результаты исследований.** Все существующие исследования организационных перемен и перемен систем в целом сходятся в одном: существуют сигналы или маркеры перемен – предвестники серьезных изменений,

например, организационных коллапсов, производственных конфликтов, утечек кадров и т.д.. Эти маркеры могут быть как весьма интенсивными, эксплицитными, сигналами так и слабыми, скрытыми, в том числе, связанными с имплицитно существующими, но до определенного момента не проявленными, характеристиками системы. Однако, активная и точная идентификация этих сигналов не только позволяет прогнозировать «непрогнозируемое», но и вмешиваться в течение процессов, корректируя их с наименьшей затратой сил, ресурсов материального, психического и духовного типа. Их особенность в том, что даже минимальные изменения параметров в них приводят к непропорционально значительным изменениям в поведении всей системы: эти сверхчувствительные зоны принято именовать «границами хаоса» [14]. Однако, вместо ограниченной сложной адаптивной системы, окруженной хаосом, исследователи, как показали исследования Г. Бейтсона, В. Лефевра, И. Пригожина и других, имеют перед собой безграничную сложную гетерогенную и адаптивную среду, которая похожа на бескрайнее лоскутное одеяло. Отдельные лоскуты системы – области большей или меньшей гомеостатической устойчивости. Однако, и сама «устойчивость» бывает, как минимум, двух видов: устойчивость порядка и покоя и устойчивость кризиса и беспорядка. Для простоты анализа исследователи выбирают первый случай, однако, при исследовании сложных систем с точки зрения перспектив их функционирования и развития, часто важнее второй.

«Границы хаоса» поэтому точнее именовать «границами порядков»: они находятся на стыках лоскутов, в местах соединения и взаимодействия областей упорядоченности и гомеостатической устойчивости [8]. В этих стыках происходит конфликт и взаимодействие двух (или большего числа) соседних порядков: находящиеся в

них «точки» личностной или социальной реальности попадают под конфликтующее влияние одновременно двух или нескольких гомеостатических систем, что создает в них особую «напряженность», сравнимую с напряженностью пограничного перехода между двумя враждебно настроенными странами: один порядок противоречит, враждебен другому, а там, где два порядка соприкасаются, возникает напряжение и пристальное взаимное внимание, развивается непропорциональная чувствительность даже к незначительным событиям («провокациям»). Здесь проявляются нелинейные, рекурсивные характеристики, на которые указывал один из создателей теории сложных систем Эд. Лоренц: их способность быть сверхчувствительными в определенных областях, стремясь к «странным аттракторам» вместо «логически объяснимых» [5; 15]. Общими характеристиками «областей порядка» являются: адаптируемость, устойчивость и стремление к экспансии, подверженность фазам жизненного цикла. Общими характеристиками «мерцающих зон» или «областей столкновения порядков» являются: дезадаптивность, неустойчивость / изменчивость, нестабильность жизненного цикла и способность усиливать или ослаблять экспансии «зон порядка». В пограничных зонах или «швах» между «лоскутами» социальной реальности области порядка активно сталкиваются, возникают уникальные свойства «мерцающих зон», порождающих «маркеры перемен» - «слабые сигналы» в виде естественных (событийный) и искусственных (словесных) метафор [1; 2; 8]: «странные совпадения», «иронии судьбы», «джокеры», соединяющие практически не связанные как в пространстве, так и во времени между собой события и высказывания – синхронизмы как проявления коллективного бессознательного [6].

Критериями «индикаторной ценности» искусственных и естественных метафор как маркеров перемен таковы: многократное повторение сюжета и событийной метафоры, сюжеты или событийная метафора повторяется с сохранением своего смысла, «уточнениями» происходит распространение метафорических событий в социальном пространстве. Кроме того, в мерцающих зонах находятся точки, наиболее эффективные и продуктивные с точки зрения осмысления сути затруднений развития и продуктивной трансформации реальности: воздействия могут производиться с более или менее целенаправленной режиссурой событий и фактов, имеющих метафорическое значение. Для увеличения вероятности и интенсивности нужного эффекта вмешательств в мерцающие зоны, можно прибегать к методам повышения их «индикаторной ценности»: многократное использование языковой или событийной метафоры, ее варьирование с сохранением сути и широкое распространение контекстов применения языковых - искусственных или событийных - естественных метафор в социальном пространстве, например, «засевание» как многократное использование событийных и языковых метафор по «целевой» мерцающей зоне [8; 13; 28]. Классические прогнозы опираются на вполне логичное представление о том, что небольшие, слабые изменения обычно производят и небольшие результаты. Они недооценивают или просто игнорируют многие важные маркеры перемен, фокусируясь на показателях «силы тенденций» и «вероятностей». Однако, существует множество феноменов, которые в статистические показатели не укладываются, но своевременное выявление которых помогает организации выйти из кризиса и/или осуществить необходимая едя успеха перемены. При этом смысл дает о себе знать не в одном маркере перемен, а в их сериях,

распределенных в самых разных частях мерцающих зон . Богатый источник слабых сигналов - периферия культуры: 1) междисциплинарное, межтрадиционное; 2) китчевое и симулируемое, псевдоискусство и псевдонаука; 3) внетрадиционное, акультурное, антинаука и антиискусство. То есть, - отвергаемое и запретное, необычное и редкое, лишенное цены – не стоящее ничего и бесценное.

Ответы на ряд вопросов поиска «маркеров перемен» дает так называемая «спиральная динамика» Кл.В. Грейвса [12]. Он исследовал «эмерджентные циклические уровни существования», которым подвержены «взрослые биопсихосоциальные системы», полагая что человеческие сообщества проходят уровни развития, которые проявляются как различные подходы к решению проблем, которые перед ними ставит реальность. Каждая стадия развития характеризуется также специфической системой ценностей, различным когнитивным настроем. При этом каждый следующий уровень не столько вытесняет предыдущий, сколько наслаивается на него: все предыдущие уровни развития продолжают существовать наряду с самым последним появившимся. Позже Д. Бек и Кр.Коуэн [9] отметили, что обычно реализуется движение от одного уровня к следующему, расположенному выше на спирали, но возможно и нисходящее движение, «деградация» к ценностям более низкого уровня. Каждый уровень связан со своим миропониманием и ценностями, а смена уровней происходит, когда перед человеком или обществом накапливаются задачи, которые не могут быть решены в рамках действующего уровня: «Дикарь» осознает себя как личность, понимает, что выживание требует группового взаимодействия и возможности как-то влиять на неведомые силы мира; в обществе появляется доминантная личность, которая сильнее группы и силой подчиняет реальность, не опасаясь неведомых сил



«Колдуна»; «Воин», устав от завоеваний, ищет смысл жизни, становится «Монахом»; «Монах» ищет счастья в жизни, множество альтернатив, позволяющих уйти от догмы и немедленно улучшить жизнь; «Предприниматель» понимает важность коллективизма, недовольство конкуренцией и неравенства; «Брат» вынужден искать новые решения и пути в сложной реальности; «Исследователь» ищет порядок в хаосе [4]. При этом каждое миропонимание и система ценностей не сменяют другие полностью, она лишь вытесняет ее с доминирующих позиций: процесс смены идентичности.

М. Шеффер и другие авторы [9; 17] отмечают наличие признаков приближения - маркеров перемен к точкам бифуркации или точкой фазового или критического перехода: понижение сопротивляемости системы и ее «критическое замедление» - система длительно восстанавливается от различных флуктуаций и пертурбаций, в отличие от равновесной системы; рост автокорреляции и вариабельности: случайные пертурбации начинают оставлять «длинный след», возникает «память» в истории состояний системы; несимметричность флуктуаций и мерцание (нарастание асимметричности во флуктуациях системы) и возникновение «самоподобного» (фрактального) состояния системы и рост «временной» и «пространственной когерентности». Важно однако, понимать, что неравновесные «критические» состояния более «типичны» и нормальны, чем выходы из критического состояния: развитие совершается всегда, его не нужно пытаться «отменять», а «мерцающие зоны» в отдельные периоды времени и в отдельных пространственных полях могут превосходить по объему «зоны порядка». Яркий пример – инновации производства и инновации управления, зоны повышенной текучести кадров / массовых увольнений и/или приемов на работу и

т.д. При этом, хотя современные исследования сосредоточены на прогнозировании и изменении настоящего ради изменений будущего, концепции «мерцающих зон», «знаков» судьбы, «слабых сигналов» и т.д. могут быть использованы и для реконструкции и экспертизы прошлого, а также трансформации его «смысловой модели» - изменения смысла прошлого, которое неминуемо приведет к изменению смысла настоящего и будущего. Таким образом, применять концепцию мерцающих зон Р. Уфимцева и многие иные модели и технологии осмысления «маркеров перемен» только для предсказания и изменения будущего – значит ограничивать потенциал модели и создавать дополнительные «лоскуты» и разрывы «лоскутов» реальности, псевдознаки и псевдособытия. Современные СМИ в массе своей весьма активно пользуются «реинтерпретацией» прошлого, вылавливая слабые сигналы даже там, где их нет. Феномен «самоподтверждающегося пророчества», также как и склонность человека к самооправданию («ошибки всегда совершают другие»), в значительной мере усложняют процесс детекции и осмысления слабых сигналов.

**Выводы и предложения.** Объяснительный и эвристический потенциал моделей, подобных моделям, разработанным Р. Уфимцевым, Р. ван Раем, Д.Харрисом и Ст.Цейслером должен быть применен не только к разработке моделей развития и коррекции развития организации, но и к реконструкции истории ее развития, осмысления уроков и целей в «сценарном» единстве. Последнее время мы наблюдаем стремление игнорировать маркеры перемен, говорящие о том, что мир построен на иных основаниях, чем это кажется традиционной науке, в том числе менеджменту, а также попытки стереть не только события и факты одной организации, но и целые

эпохи и культуры, - в угоду утвердившимся моделям человеческой истории и, в том числе, менеджмента. Однако, искусство менеджмента никогда не было простым и однозначным, напротив: в нем много самых удивительных вещей, которые могут и должны быть осмыслены, в том числе, в рамках футуристически-финиистических моделей организационного развития, менеджмента. Управление по целям, сценарное управление и управления, опирающиеся на наличное состояние организации и ее историю должны быть объединены для лучшего понимания тенденций развития и детекции маркеров перемен.

#### **Список использованных источников**

1. Бакурова О.Н. Развитие чувствительности к проблеме у студентов-психологов в решении учебных задач с профессиональным содержанием: дисс. ... канд. психол. наук. – Калуга: КГУ, 2010. – 186 с.
2. Бакурова О.Н. Чувствительность к проблеме: психологические подходы к определению и изучению // Вестник Калужского университета. – 2015. – №3. – С.82-90.
3. Бейтсон Г. Экология разума. – М.: Смысл. 2000. – 476 с.
4. Бек Д., Коуэн Кр. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. – М.: Открытый Мир, Best Business Books, 2010. – 424 с.
5. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой / Общ. ред. В. И. Аршинова, Ю. Л. Климонтовича и Ю. В. Сачкова. – М.: Прогресс, 1986. – 432 с.
6. Райван Р. Зарождающиеся тенденции и «джокеры» как инструменты формирования и изменения будущего // Foresight-Russia. – 2012. – V.6. – №1.–С. 60-73.

7. Торсвик Г. Тезис о гистерзисе: зависимость от пути в экономических и социальных системах // Теория и методы в социологии / Под ред. С. Ларсена. – М.: МГИМО, РОСПЭН, 2004. – 288 с. – С.90–101.
8. Уфимцев Р. Мерцающие зоны. – Калининград: Ателье ER, 2009. – 29с.
9. Beck D.E., Cowan C.C. Spiral dynamics: mastering values, leadership, and change. – New Jersey: Blackwell Publishing, Inc, 2000. – 335p.
10. Cross R. On the foundation of hysteresis in economic system // Economics and Philosophy. – 1993. – №9. – P. 53–74.
11. Ewing J.A. Experimental researchers in magnetism // Philosophical transactions of the Royal society in London. – L.: Royal society in L., 1885. – P. 399–402.
12. Graves Cl. W. Levels of Existence: An Open System Theory of Values // The Journal of Humanistic Psychology. – 1970. – Vol. 10. No. 2. – P. 131–154.
13. Harris D. & Zeisler St. Weak signals: Detecting the next big thing // The Futurist. – 2002. –V. 36 (6). –P. 21-29.
14. Lewin R. Complexity: Life at the Edge of Chaos. – Chicago: University of Chicago Press, 2000. – 242 p.
15. Lorenz E.N. Predictability: does the flap of a butterfly's wings in Brazil set off a tornado in Texas? // 139th Annual Meeting of the American Association for the Advancement of Science (29 Dec 1972). N.-Y.: American Association for the Advancement of Science, 1972 in Essence of Chaos. – 1995. – Appendix 1, 181.
16. Loveridge D. Foresight: The Art and Science of Anticipating the Future. – N.-Y.: Routledge. 2009. – 420p.
17. Scheffer M., Bascompte J., Brock W.A., Brovkin V., Carpenter S.R., Dakos V., Held H., van Ness E.H., Rietkerk M. & Sugihara G. Early-warning signals for critical

transitions // Nature. – 2009. – V.461. – P. 53-59.

18. Waldrop M. Complexity: the Emerging Science at the Edge of Order and Chaos. – New York: Simon & Shuster, 1992. – 359 p.