

## 9.4. ИНТЕЛЛЕКТ И ВОЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Семенова В.В., к.э.н., старший преподаватель кафедры менеджмента и экономики ГОУ ВПО «Московский государственный машиностроительный университет»;

Фаткин Л.В., д.э.н., профессор кафедры менеджмента, НОУ ВПО «Институт экономики и социальных отношений»

В предлагаемой статье рассматриваются вопросы определения роли и сущности интеллекта и воли в деятельности менеджеров промышленных предприятий как не исследованной в достаточной степени проблеме теории и практики менеджмента, разработаны механизмы интеллектуальной деятельности менеджеров промышленных предприятий.

### ВВЕДЕНИЕ

В научной и деловой литературе по менеджменту уделяется достаточно много внимания проблеме развития профессиональных личностных качеств менеджеров предприятий, среди которых специальные знания, умения и навыки, организаторские способности, деловые качества, нравственно этические свойства характера и т.д. [1; 3; 5]. Однако проблема исследования роли интеллекта и воли в деятельности менеджеров промышленных предприятий не исследована в достаточной степени. Это особенно важно в условиях модернизации и инновационного развития экономики Российской Федерации и ее промышленного комплекса. Поэтому в предлагаемой статье рассматриваются вопросы определения роли и сущности интеллекта и воли в деятельности менеджеров промышленных предприятий, а также формирования механизмов их интеллектуальной деятельности.

### 1. РОЛЬ ИНТЕЛЛЕКТА И ВОЛИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В научной литературе крайне скупо говорится об особенностях мышления менеджеров и предпринимателей. Когда же речь заходит о свойствах ума и воли крупных руководителей, то предпочтение обычно отдается волевым качествам.

Известный австрийский экономист Й. Шумпетер видел в предпринимателе, прежде всего новатора, занятие бизнесом считал творчеством и относил к исполнительскому искусству [15]. В творческой деятельности психологи различают открытия и изобретения. В науке обычно говорят об открытии, а в искусстве – об изобретении. Разница между этими понятиями хорошо известна. В науке открывают законы природы, новые земли, планеты или живые существа, которые ранее не были известны человечеству. Так:

- У. Лаверье открыл планету Нептун;
- Колумб – Америку;
- Пастер – микробов;
- Менделеев – периодическую систему элементов.

Но они существовали до и вне зависимости от них. А вот изобретатели создают то, чего раньше не существовало:

- бумагу;
- порох;
- радио;

- телевидение;
- атомную энергетику;
- космические ракеты;
- антибиотики и т.д.

Однако это различие не столь существенно, если принять во внимание то обстоятельство, что само мышление представляет собой непрерывный изобретательский процесс. Многие изобретения следуют за открытием фундаментальных законов природы. Бывает и наоборот. В частности, многие физические законы были открыты после того, как:

- Дж. Уатт изобрел паровой котел;
- Б. Франклин – громоотвод;
- М. Фарадей – динамомашину;
- А. Попов – радиоприемник.

Французский психолог Т. Рибо заметил, что изобретения в науке и искусстве являются лишь частным случаем человеческого творчества. Человеческий ум, прибегая к воображению, изобретает и в других сферах практической жизни: в коммерции, политике, военном деле, в религиозных, общественных и политических институтах. Поучительно высказывание И. Мечникова: в конце своей книги о фагоцитозе он заметил, что у человека с микробами борются не только фагоциты, но также и мозг, потому что именно человеческий мозг создал бактериологию.

Творческие и изобретательские процессы в различных областях человеческой деятельности идут разным образом. Скажем, художественное творчество отличается от научного тем, что первое не накладывает сильных ограничений на художника, который может свободно руководствоваться собственной фантазией. Творчество менеджера промышленного предприятия, напротив, сковано многими институциональными писанными и неписанными ограничениями. К административным правилам здесь присоединяются моральные и социальные нормы организационной культуры, ритуалы, обычаи, ценностные ориентации, установки, ролевые экспектации и другие факторы регуляции организационного поведения. Однако эффективный руководитель не боится переступить через барьеры институциональных ограничений, действовать, когда надо, вопреки устаревшим правилам и нормам. Возводя прецедент нарушения в новую норму, он становится творцом новых административных правил, прокладывая пути организационному развитию. Как и многим творцам, начинать изменения новаторам менеджмента всегда приходится с самих себя.

Согласно А. Эйнштейну, подлинная оценка человека характеризуется тем, в какой степени он освободился от своего «Я». Можно сослаться и на Конфуция, который наставлял своих учеников: «Если кто исправит себя, то какая трудность для него участвовать в управлении, если же кто не в состоянии исправить самого себя, то каким образом он будет исправлять других? Совершенствуя себя, мы получаем возможность воздействовать на других» [10, с. 76].

В связи с этими мыслями Конфуция хочется обратить внимание еще на одно спорное антинормативное суждение, которое часто встречается в работах по психологии управления. Авторы утверждают, что тот, кто не умеет подчиняться, никогда не сможет стать хорошим руководителем. Действительно, у военных служебное продвижение, как пишет Л. Питер, происходит в точности по старому присловию: научись исполнять приказы – научись командовать. Если подумать, это вряд ли верно для хозяйственных организаций.

Каким образом умение руководить зависит от умения подчиняться? Л. Питер замечает: «С таким же успехом вы могли бы утверждать, что умение плавать зависит от умения быстро утонуть» [8, с. 201]. Напротив, на протяжении всей истории выдающиеся деятели отличались полной неспособностью следовать чьим-либо указаниям.

Й. Шумпетер, говоря о качествах ума предпринимателя, менеджера и руководителя, утверждал, что слишком развитый ум является чаще помехой, чем подспорьем деловому человеку в мире бизнеса: «Основательная подготовка и знание дела, глубина ума и склонность к логическому анализу в известных обстоятельствах могут стать источником неудач для менеджера и предпринимателя-новатора. Такие свойства ума притупляют столь необходимое деловым людям чутье» [15, с. 181].

Эти теоретические представления австрийского экономиста были подтверждены экспериментальными исследованиями К. Дэвиса, который обнаружил весьма слабую корреляцию между степенью успеха управленческой деятельности и умственным развитием руководителя [16, с. 486].

Выводы К. Дэвиса [16] и Й. Шумпетера [15], которые считали, что слишком развитый ум является чаще помехой, чем подспорьем деловому человеку в мире бизнеса, ставят перед нами еще один коренной вопрос, касающийся особенностей мышления профессионала. Это вопрос о его способности овладеть соответствующим образом мышления: можно ли господствующую парадигму передать и воспринять в явной форме стандартизованного знания или же это зависит от таланта человека, иначе говоря, относится ли умение переработать опыт и усвоить жизненные уроки к его природным задаткам? Подробнее о проблеме неявного знания и методах усвоения профессионального опыта см. [9].

О необходимости выработки парадигмы управленческого мышления высказываются такие специалисты, как З.И. Виноградова [2], Л.Ф. Никулин [7], Д.С. Петросян [14]. Эти авторы склоняются к тому, что в методологическую основу науки менеджмента должна быть включена философская и логическая интерпретация предметной области исследования, используемых методов, способов проверки аксиом, рабочих гипотез и получаемых результатов.

К сожалению, в системе бизнес-образования менеджеров промышленных предприятий даже не ставился вопрос о том, каким же образом парадигма управленческого мышления наиболее эффективным способом может быть усвоена учащимися школ бизнеса и студентами вузов. Ведь именно она должна стать для каждого изучающего теорию и практику менеджмента основой построения собственного видения предметной области своей деятельности и аналитическим инструментом осмысления собственного индивидуального опыта.

О разрыве теории и практики менеджмента студенты догадываются уже на первых курсах, но преподаватели, заботясь о своем авторитете и чести науки, предпочитают уходить от проблемы незавершенности знания и отставания учебных планов от жизненных запросов.

Л. Толстой заметил по этому поводу: «Меня всегда удивляли часто повторяемые слова: да, это так выхо-

дит по теории, но на практике-то как, как будто по-другому выходит? Точно теория – это какие-то хорошие слова, нужные для приличного разговора, но не для того, чтобы вся практика, т.е. деятельность, неизбежно основывалась на ней. Должно быть, на свете ужасно много глупых теорий, если вошло в употребление такое удивительное рассуждение. Теория – ведь это то, что человек думает о предмете, а практика – это то, что он делает. Как же может быть, чтобы человек думал, что надо делать так, а делал бы наоборот? Если теория печения хлеба та, что надо их предварительно замесить, а потом поставить в печь, то, кроме сумасшедших, никто, зная теорию, не может сделать обратного. Но у нас вошло в моду говорить, что это теория, а вот как на практике?!» [13, с. 275].

Соединение теории с практикой – важнейшая задача бизнес-образования менеджеров промышленных предприятий. На Западе, а теперь и у нас всячески пропагандируется идея софтизации уже не только менеджмента, но и бизнес-образования. Исходя из признаваемого всеми школами западного менеджмента факта, что главной ценностью организации являются, прежде всего, люди – носители интеллектуального потенциала [6, с. 429], основное внимание при обучении менеджменту следовало бы уделять знаниям в области теории социального управления, социального развития и проектирования, логике и философии менеджмента, вопросам организационной культуры. Еще более важной задачей является формирование навыков и умений работать с людьми. Софтизация бизнес-образования – это действенный способ избавить менеджеров промышленных предприятий от технократического мышления и технократического стиля руководства.

О воле деловых людей вообще и менеджеров промышленных предприятий в частности много интересного написано в беллетристике, но, к сожалению, мало что полезного в научных трудах. Следует выяснить, действительно ли волевые качества в бизнесе и менеджменте играют несравненно более важную роль, чем качества ума? Обычно, описывая сильные и неординарные характеры, подчеркивают такие их преимущества, как умение подчинять себе людей, держать удары судьбы, быть стойкими, независимыми и терпеливыми. Тренер фигуристов – чемпионов мира Е. Чайковская в своем интервью так ответила на вопрос о преимуществах бывших спортсменов в бизнесе: «Почему многие люди спорта открыли собственные фирмы, не потерялись после ухода из большого спорта? Спорт воспитал в них умение выбиваться, пусть даже и расталкивая локтями. Оно не позволяет им сдаваться».

«Любой человек творческой профессии, – пишут Дж. Грейсон и К. О'Делл, – артист, спортсмен или менеджер – может подтвердить: «вдохновение», стремление к победе, являются критическими моментами в достижении высоких результатов. Для того чтобы победить соперника, нужны «глаза тигра» [4, с. 105]. Такое свойство называют иногда «инстинктом победителя».

Результаты психодиагностических обследований второго автора, целью которых было сравнение уровней интеллектуального развития топ-менеджеров промышленных предприятий и руководителей среднего звена управления, свидетельствуют, что так называемый коэффициент интеллектуальности IQ (измеренный по тестам Айзенка и Векслера) оказался у первых лиц орга-

низаций на 10-30 пунктов ниже, чем у менеджеров и ведущих специалистов.

## 2. МЕХАНИЗМЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Чтобы разобраться в особенностях интеллектуальной деятельности тех, кто избрал своей профессией управление поведением других людей, напомним, что под интеллектом понимается способность мышления человека предвидеть ход событий и результаты собственных действий, анализировать и оценивать свое состояние и окружающую обстановку и принимать решения, сообразуясь со своими представлениями об окружающем мире.

Обычно менеджерам приписывают такое свойство ума, как аналитичность. Распространена и более точная характеристика – практичность ума. Часто практический ум противопоставляется теоретическому уму ученого. Как замечает в очень важной для понимания поднятой здесь проблемы книге «Ум полководца» Б. Теплов, пальму первенства мы всегда отдаем, конечно, теоретическому абстрактному мышлению. А ум инженера, ремесленника, полководца, делового человека рассматриваем как менее высокую форму интеллекта, не предъявляющую особых требований к умственным способностям людей, занятых практической деятельностью [12].

Различие между теоретическим и практическим умом психологи объясняют, обращаясь к известной по учебникам марксизма гносеологической схеме: «От живого созерцания к абстрактному мышлению и от него к практике». Если эта схема в целом верна, то нетрудно понять, в чем состоит отличие теоретического ума от практического. На первой части целостного пути познания сосредоточена работа теоретического ума, а на второй, т.е. на переходе от абстрактного мышления к решению конкретных задач, – работа практического ума.

Тем не менее, нельзя относиться к практическому уму, как к сниженному, более распространенному. Для решения поддающихся алгоритмизации задач, не выходящих за пределы четких логических рассуждений, руководителю вполне достаточно, как писал К. Клаузевиц, обладать простым рассудком. При осмыслении хорошо структурированных задач умственная деятельность проста и решения принимаются почти автоматически. Но на высших командных постах «умственная деятельность принадлежит к числу наиболее трудных, какие только выпадают на долю человеческого разума» [12, с. 231].

Для дальнейшего описания особенностей мышления менеджеров промышленных предприятий воспользуемся идеей В.В. Налимова о понимании первого и второго рода. К первому роду относится понимание предмета рассуждения на логическом уровне. Если новое знание хорошо организовано, доведено до связанного, осмысленного текста, то оно легко усваивается всяким, кто владеет языком этого сообщения. Такое понимание обеспечивает репродуктивное воспроизведение усвоенной информации. Понимание второго рода – глубинное – обеспечивает такое владение предметом, при котором становится возможной творческая продуктивная деятельность. Например, человек, достигнув второго

уровня понимания, в состоянии самостоятельно находить логически осмысленные ответы на неожиданно поставленные вопросы. Он может открывать для себя новые связи и отношения в предмете, понимать закономерности поведения и угадывать перспективы развития [6]. Иными словами, при глубинном понимании информация (знание) не вызубривается, а органически входит в лабораторию интуитивного мышления.

Идея В. Налимова о понимании первого и второго рода близка к современным представлениям о наличии двух уровней мышления: знаковым, или символическим, и развернутом наглядно-образном, или концептуальном. Чтобы лучше понять, в чем их отличие, представим себе оператора за планшетом радиолокационной станции, диспетчера за пультом управления атомной электростанции или начальника штаба за картой сражения. Они воспринимают реальную обстановку при помощи средств отображения информации, которые несут им сведения о состоянии объекта управления и внешней среды. Совокупность всех видов информации, поступающей со щитов, пультов и мнемосхем, в эргономике называется информационной моделью. В нормальных условиях, когда все протекает «штатно», мыслительная деятельность оператора осуществляется на знаковом уровне. В уме он держит не реальную обстановку, а ее информационную знаковую модель. Роль оперативных единиц восприятия и мышления играют сигналы, появляющиеся на средствах отображения информации. Даже поступающую по телефону вербальную и цифровую информацию оператор кодирует на язык символов информационной модели. В экстремальной ситуации, когда обстановка непредсказуемо изменилась и уже нельзя ждать помощи от заранее заданных алгоритмов принятия решений, оператор вынужден построить в сознании развернутый динамический образ реальной обстановки со всеми необходимыми деталями. Недостающая информация восполняется сведениями, хранящимися в памяти. За каждым символом оператор видит сложнейшую структуру отношений между элементами реальности. Общая картина концептуальной модели действительности, возникающая в его сознании, настолько сложна, что он просто не может в уме достаточно продолжительное время оперировать всеми деталями и динамическими отношениями между ними. Поэтому оператор снова производит свертывание, отбирает релевантную информацию и структурирует необходимые параметры и связи. Таким образом, он переходит к новой символической информационной модели и уже на этой основе принимает решения. В интеллектуальной деятельности процессы свертывания и развертывания последовательно сменяют друг друга, человек переходит от знакового уровня мышления к работе с динамической умозрительной моделью и обратно к знаковой, но уже трансформированной с учетом условий решаемой задачи.

Описанный механизм мышления имеет исключительное значение для понимания закономерностей интеллектуальной деятельности менеджеров промышленных предприятий. Особенность управленческого мышления и состоит в том, что руководителю приходится действовать в условиях дефицита времени и информации, неопределенности и риска. Реальные хозяйственные ситуации не укладываются в типо-

вые схемы учебных пособий – каждая всегда уникальна, непредсказуема и имеет не одно решение.

Менеджер, занятый организационной работой, должен решать возникающие задачи без опоры на непосредственное восприятие предмета своей деятельности, не имея возможности напрямую манипулировать им. Объекты его интеллектуальной деятельности – это преимущественно межличностные взаимоотношения людей и организационные и управленческие связи между ними.

Но как же все-таки решать задачу, если она никогда не встречалась раньше и принципиально не подходит под условия заученных алгоритмов? Вот здесь и сказываются преимущества человеческого мышления перед искусственным интеллектом информационно-аналитических, экспертных систем. Человек, сталкиваясь с фактором неопределенности, способен перейти на наглядно-образный уровень мышления, построив в своем сознании развернутую концептуальную модель проблемной ситуации.

Для обычных людей, не прошедших специальной подготовки, создать в уме динамический развернутый образ реальности и длительно работать с ним не по силам. Поэтому рано или поздно неизбежен переход от воссозданного в сознании многомерного представления к новой знаковой модели проблемной ситуации. Окончательное решение принимается теперь на основе вновь построенной знаковой модели. Здесь следует заметить, что вариантов решения всегда существенно меньше, чем, казалось бы, позволяет разнообразие исходной информации. Ее объем и разноплановость обычно многократно превышают возможности человека сделать осмысленный выбор. И в этом факте заключается одна из основных особенностей управленческого мышления: колоссальная сложность материала, подлежащего анализу, и простота, ясность, количественная ограниченность планов, комбинаций и действий, на которых останавливается менеджер промышленного предприятия, принимающий решение.



**Рис. 1. Сущность и этапы интеллектуальной деятельности менеджера промышленного предприятия**

Таким образом, по нашему мнению, превращение сложного в простое и выделение наиболее существенного – квинтэссенция интеллектуальной творческой деятельности менеджера промышленного предприятия (рис. 1). Отсюда возникает идея управлять и планировать совместную деятельность людей на совершенно новом принципе. Идея основана на понимании глубинной сущности человеческого интеллекта, всегда стремящегося найти наипростейший способ решения проблем, возникающих в условиях неопределенности. Строя модели действительности, интеллект отсекает лишнее, отфильтровывает ненужные детали и отбрасывает те варианты действий, которые либо вовсе не позволяют достичь поставленных целей, либо сопряжены с излишним риском.

Собственно, в способности интуитивно отсеять все лишнее, ненужное и построить абстрактную модель, а затем выделить по возможности несколько вариантов и, сопоставив их, найти удовлетворительное решение, вероятно, и заключается природа практического мышления менеджера промышленного предприятия.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Очень важно установить, каким должно быть соотношение ума и воли менеджера промышленного предприятия. Здесь, считает Б. Теплов, нужно отвергнуть распространенное заблуждение, согласно которому функцией ума считается выдвижение идей и составление планов, а функцией воли – их исполнение [12]. В действительности осуществление задуманных планов требует ума не меньше, чем воли. С другой стороны, функция планирования в бизнесе практически неотъемлема от всех остальных управленческих функций и, что самое главное, от функций исполнения намеченных планов.

По-видимому, к деятельности любого менеджера промышленного предприятия применима теперь уже почти забытая «формула квадрата» Наполеона. Он сравнивал дарование настоящего военачальника с квадратом, высоту которого составляет ум, а основание – воля. Если воля превалирует над умом, то такой человек будет действовать решительно и мужественно, но очертя голову и безрассудно. У человека с преобладанием ума будет много хороших замыслов и грандиозных планов, но не хватит мужества для осуществления своих идей. Таким образом, гармония ума и воли есть важнейшее требование к менеджеру промышленного предприятия. Осуществляя свои идеи, он на свой риск и страх храбро реализует собственные замыслы и ему остается рассчитывать только на органическое единство интеллекта и воли.

**Литература**

1. Андреев В.И. Саморазвитие творческой конкурентоспособной личности менеджера [Текст] / В.И. Андреев. – Казань : СКАМ, 1992.
2. Виноградова З.И. и др. Логика науки управления [Текст] / З.И. Виноградова, И.Е. Виноградов, В.Е. Щербакова. – М. : Мысль, 1998.
3. Горностаева А.Н. Формирование профессионально важных качеств личности будущих менеджеров [Текст] / А.Н. Горностаева, И.Н. Горностаева. – Брянск : Изд-во БГТУ, 2003.
4. Грейсон Д. Американский менеджмент на пороге XXI века [Текст] / Д. Грейсон, К. О’Делл. – М. : Экономика, 1991.
5. Иоголевич Н.И. Психология личности и деятельности менеджера [Текст] / Н.И. Иоголевич. – Челябинск : Полиграф-Мастер, 2005.
6. Налимов В.В. Спонтанность сознания: Вероятностная теория смыслов и смысловая архитектура личности [Текст] / В.В. Налимов – М. : Прометей, 1989.
7. Никулин Л.Ф. Менеджмент эпохи постмодерна и «нью-экономики» [Текст] / Л.Ф. Никулин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

8. Питер Л. Принцип Питера [Текст] / Л. Питер. – М. : Прогресс, 1990.
9. Полани М. Личностное знание: на пути к посткритической философии [Текст] / М. Полани. – М. : Прогресс, 1985.
10. Попов П.С. Изречения Конфуция, учеников его и других лиц [Текст] / П.С. Попов. – СПб, 1910.
11. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации [Текст] / П. Сенге, пер. с англ. – М. : Олимп-бизнес, 1999.
12. Теплов Б. М. Ум полководца [Текст] / Б.М. Теплов // Он же. Избр. труды : в 2 т. – М. : Педагогика, 1985.
13. Толстой Л.Н. Собрание сочинений [Текст] : в 22 т. / Л.Н. Толстой. – М. : Художественная литература, 1982.
14. Фаткин Л.В. и др. Управление финансовой организацией: теория и практика [Текст] / Л.В. Фаткин, Д.С. Петросян, А.А. Раскатов. – М. : ИНФРА-М, 1998.
15. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития [Текст] / Й.А. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982.
16. Davis K. Human relation at work. NY : McGraw-Hill, 1962.

### Ключевые слова

Промышленное предприятие; менеджер; интеллект; воля; механизмы интеллектуальной деятельности; гармония ума и воли.

*Семенова Валерия Валерьевна;  
Фаткин Леонид Васильевич*

### РЕЦЕНЗИЯ

Готовность будущих менеджеров к управленческой деятельности есть результат целенаправленно организованного процесса становления личности менеджера, включающий принятие и осмысление управленческих ценностей, формирование собственного отношения к целям и задачам профессиональной деятельности, реализацию их в своей управленческой деятельности с учетом собственной индивидуальности, представлений о своих профессиональных дальнейших планах. Для современного этапа развития образования характерны активные инновационные процессы, связанные с его демократизацией и гуманизацией, с введением вариативных учебных планов, нового содержания образования, различных форм его дифференциации, индивидуализации. Расширяется социокультурная среда деятельности менеджера, меняется его назначение. Одним из ведущих направлений развития в современной науке стала разработка проблемы «Личность менеджера». Реализация этого направления в сфере профессионального образования связана с переходом от технократической к культурной и гуманистической концепциям формирования специалиста, направленным на развитие его личностного потенциала.

Поэтому статья В.В. Семеновой и Л.В. Фаткина актуальна и рассматривает малоисследованную проблему анализа соотношения интеллекта и воли менеджеров промышленных предприятий, тем более что в научной и деловой литературе по менеджменту уделяется достаточно много внимания только задаче развития профессиональных личностных качеств менеджеров предприятий. В предлагаемой статье освещены вопросы определения роли и сущности интеллекта и воли в деятельности менеджеров промышленных предприятий как не исследованной в достаточной степени проблеме теории и практики и менеджмента, разработаны механизмы интеллектуальной деятельности менеджеров промышленных предприятий. Несомненный научный интерес представляет глубокий анализ проблематики интеллекта и воли менеджеров промышленных предприятий, приводимый в статье.

Статья будет полезна для научных работников и специалистов в сфере менеджмента, а также практикующих менеджеров и рекомендуется для опубликования в научном журнале.

*Петросян Д.С., д.э.н., профессор, руководитель Научного центра стратегических исследований и институциональных технологий Института региональных экономических исследований*