

## Глубинные знания

Какие знания нужны менеджерам? Это не такой простой вопрос, как может показаться на первый взгляд. В середине 90-х я начал освоение теории с книги «7 нот менеджмента». В ней в качестве элементов рассматривались: структуры, финансы, бизнес-план, маркетинг, учет, экономика, организация. Когда же в 2010 г. я задумался о создании своего блога, то выделил следующие рубрики: система, персонал, логистика, финансы, экономика, маркетинг, личная эффективность, разное. Затем я перечитал книгу Генри Нива [Пространство доктора Деминга](#), и решил добавить несколько рубрик из области *глубинных знаний*.



Рубрикатор книги Путь менеджера; для создания ментальных карт использован бесплатный сервис <https://coggle.it/>

Любопытно проследить, как эволюционировали взгляды Деминга в этом вопросе. Оттолкнувшись от статистического подхода Уолтера Шухарта, Деминг стал пропагандировать новый стиль менеджмента. Переноса опыт на японскую землю, Деминг понимал, что статистические инструменты сами по себе не смогут получить достаточную для изменений компаний поддержку. Нужна заинтересованность первых лиц. Далее Деминг увидел, что новый менеджмент пробуксовывает, так как руководителям не хватает глубины восприятия новых идей. Он понял, что «господствующий стиль управления необходимо изменить». А для этого менеджеры должны овладевать глубинными знаниями.

Первоначально Деминг включил в это понятие следующие темы: вариации, взаимодействие сил, операциональные определения, психология, материаловедение. В дальнейшем, при публикации книги [Новая экономика](#) этот список претерпел изменения:

- 1) понимание системы;
- 2) знание об отклонениях;
- 3) теория познания;
- 4) психология.

Такая трансформация показывает, что глубинные знания не следует воспринимать, как догму. Я использую подход Деминга, расширив рамки второго пункта знаниями по теории вероятностей, статистике и информации.

Интересы менеджеров также меняются с течением времени. Сначала они стремятся получить знания в предметных областях, например, финансах или маркетинге. Затем начинают замечать, что управлять, имея в багаже только такие знания не всегда получается. Менеджеры изучают более общие предметы: управление персоналом, методы бережливого производства и т.п. Но и этого не хватает. Организации и отдельные сотрудники не развиваются, изменения пробуксовывают, и приходит понимание системы. Примечательно, что одна из самых длинных и содержательных на сайте [linzone.ru](#) дискуссий прошла по теме [Системное мышление: миф или реальность?](#) (для просмотра ссылки может потребоваться регистрация).

Исходя из сказанного, идеи в книге я сгруппировал по глубинным и специальным знаниям (см. ментальную карту).

## Отступление: О классификации

Вообще говоря, классификация играет важную роль, в частности, упрощая поиск информации. Кто помнит, первые поисковые сайты основывались на каталогах. С другой стороны, сейчас в Интернете роль классификации не так значительна, поскольку поиск осуществляется по ключевым словам. И всё же в большинстве областей науки специалисты ведут споры, и стремятся выработать единые подходы к классификации. Менеджмент – не исключение.

### *От специальных знаний к глубинным*

Надо понимать, что ни одна классификация не способна избавиться от свойственных ей неоднозначностей. Например, интернет-магазин или издательство может разместить информацию о книге в нескольких разделах. А какое-то прорывное понятие/явление/предмет могут потребовать создания нового класса.

Классификациям свойственная еще одна проблема. Обобщая, втискивая в рамки класса, мы теряем уникальность отдельных элементов (вспомните о прокрустовом ложе!). Иногда такие жертвы оправданны, иногда – нет. Наверное, сложнее всего с классификацией людей. Неоднократные попытки типизации характеров, темпераментов и т.п., скорее заканчивались неудачей. В психологии известно, что никакая типизация не добавляет прогностической ценности в отношении поведения в конкретной ситуации. Корреляция не превышает 15%.

Греки долго считали важным решить вопрос, сколько камней составляют кучу: два, три, четыре, пять или больше. Этот вопрос лишен смысла... Любая классификация произвольна. Природа не классифицирует. Классифицируем мы, потому что для нас это удобно. И классифицируем по данным, которые берем тоже произвольно.

[Лев Шильник. Разумное животное](#)

... математики XIX столетия начали наконец спрашивать «как определить [бесконечный ряд]  $1 - 1 + 1 - 1 + \dots$ », а не «что есть  $1 - 1 + 1 - 1 + \dots$ ». Это позволяло им избежать «ненужных затруднений», преследовавших математиков более ранних времен.

[Джордан Элленберг. Как не ошибаться. Сила математического мышления](#)

### *Литература к заметке:*

Генри Нив. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 368 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=253>

Уильям Эдвардс Деминг. Новая экономика. – М.: Эксмо, 2006. – 208 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=7791>

Александр Ивин. Логика. Учебное издание для бакалавров, 3-е изд. – М.: Юрайт, 2012. – 400 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=13241>

Ли Росс, Ричард Нисбетт. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 432 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=16747>