

# НАУЧНО • ТЕХНИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Серия 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДИКА  
ИНФОРМАЦИОННОЙ РАБОТЫ

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ СБОРНИК

Издается с 1961 г.

№ 5

Москва 2003

## ОБЩИЙ РАЗДЕЛ

УДК 002.6-057.17

А. Н. Райков

### Какая информация нужна руководителю?

*Какая информация нужна Руководителю — знает и понимает только сам Руководитель. Знание Руководителя можно узнать, понимание — только прочувствовать. Рассматривается специфика восприятия информации, которую Руководителю готовит специалист по информационному обеспечению.*

#### ИНФОРМАЦИОННАЯ ЛОТЕРЕЯ

Какая информация нужна Руководителю — знает и понимает только сам Руководитель. Знание Руководителя можно узнать, понимание — только прочувствовать.

Специалист по информационному обеспечению — поставщик информации — как рассуждает? Я достиг высот мастерства в своей области, много лет учился на своих успехах и чужих ошибках. Имею большой опыт по созданию информационных систем и ресурсов. Изучил сотни книг и статей. Знаю рынок информации и информационных технологий. А Руководитель слишком занят своими делами, не может даже четко сказать, какая информация ему нужна. Поэтому его надо просвещать: показывать возможности компьютеров, давать информацию в международных форматах по правилам менеджмента, предлагать эксклюзивную

информацию, готовить Руководителю эксклюзивные справки и пр. Надо делать свое дело, наполнять базы данных, развивать системы телекоммуникаций, а Руководитель, рано или поздно, оценит информационные технологии сторицей.

Это рискованное мнение. У Руководителя свои проблемы и трудности. Серьезно осваивать таинства информационных технологий ему недосуг. Информация им воспринимается, если она ему интересна, полезна. Руководитель должен понимать получаемую информацию, соотносить ее со своими намерениями и видением ситуации. В противном случае, это будет для него не информация, а набор мало значимых сведений. И большой труд, затраченный на ее сбор и обработку, будет напрасным. В лучшем случае Руководитель об этой “информации” забудет. в худшем — от услуг поставщика информации откажется.

Какая информация нужна Руководителю? Это можно только понять! Правда, поставщик информации может попробовать угадать — тогда это будет игра в лотерею.

## РУКОВОДИТЕЛИ РАЗНЫЕ, А ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОДНА

Одни Руководители больше работают в области политики, другие — экономики, третьи — в социальной сфере, четвертые — в области технологий. Одни работают на государственном уровне, другие — на региональном, третьи — на муниципальном, четвертые — на корпоративном. Одни решают все сами, другие чаще используют групповую работу. У каждого Руководителя неповторимый стиль восприятия информации: кто-то любит читать (с бумаги или, реже, с компьютера), кто-то слушать, кто-то смотреть плакаты и графики.

Но всех Руководителей в той или иной мере объединяет чувство ответственности, которое они испытывают по отношению к самим себе и коллективу сотрудников. Ответственность не предписывается “извне”, ее можно только принять на себя “изнутри”. “Извне” могут делегироваться полномочия, предоставляться права, навязываться обязанности. Чтобы поставляемая информация была информацией, ответственность Руководителя надо понять.

Ответственность может быть выражена в его вопросе: “Как я должен поступить, чтобы, преодолевая проблемы и лады с трудностями, сделать что-то для себя и своей команды?”. Этот вопрос может носить как стратегический характер, так и тактический — все зависит от масштаба и времени. Вопрос сложный — отдельные слова этого вопроса вызывают другие вопросы, а незначительные изменения в ответах на каждый из них могут привести к существенному изменению ответа на весь вопрос. Говорят, что в таких условиях процесс принятия управленческого решения является неустойчивым.

У каждого Руководителя всегда уже есть некая информация по рассматриваемой проблеме, ситуации. Каждый Руководитель интуитивно знает, что он делает, к чему стремится, знает проблему, и даже иногда знает ее решение. Но один он ее решить не всегда может. Не может он также ясно и четко представить свое интуитивное знание для сотрудников. Для снятия этого ограничения, повышения устойчивости процесса работы Руководителя ему нужна дополнительная информация.

## КАКОВ ВОПРОС — ТАКОВ ОТВЕТ

Угадать, что нужно Руководителю, невозможно. Поэтому, чтобы получить дополнительную информацию, Руководитель сам вынужден направлять соответствующие сообщения в адрес тех, от кого он ждет информацию. Но здесь он наталкивается на упомянутое ограничение — невозможность четко выразить свою информационную потребность.

Учитывая эту особенность потребителей информации, например, при создании информационно-поисковых систем, специально выделяют различные категории оценок качества информационного поиска. Так, если Руководитель формулирует свой запрос на поиск информации, то он ожидает,

что через некоторое время в архивах и базах данных будут найдены необходимые ему документы, сообщения и пр. В большинстве случаев, к недоумению специалистов по поиску информации, Руководитель бывает разочарован в результатах поиска. Причина в том, что специалисты по информационному обеспечению делают подбор информации на соответствие терминам запроса. А Руководитель ждет информацию на соответствие своему замыслу. Есть даже специальные названия этих категорий соответствия: первая называется релевантностью, вторая — пертинентностью.

Для обеспечения хорошей релевантности Руководитель сейчас в помощи информационного технолога особо не нуждается — подходит к компьютеру и пишет несколько слов запроса. Это может сделать любой Руководитель. Уровень релевантности можно повышать с помощью информационных технологий. Например, известны методы повышения качества поиска информации через использование: обратной связи по релевантности, расширений запросов синонимами и родовидовыми терминами, использования в запросах различных указателей, ранжирования и кластеризации выборок и даже нейронных сетей, генетических алгоритмов.

В обеспечении хорошей пертинентности информационный технолог не поможет. Уровень пертинентности с помощью информационных технологий трудно повысить. Его можно поднять за счет оказания помощи Руководителю: в формулировании целей, структуризации процессов решения задач, процессном представлении его познавательных (когнитивных) действий. Это вопрос когнитивной психологии, стратегического менеджмента, планирования. Здесь возможно сочетание методов стратегического анализа, когнитивного моделирования и интеллектуальных информационных технологий. А центральным связующим звеном в этом сочетании является информация.

## ДУША НАЧАЛЬНИКА — ПОТЕМКИ

Каждый Руководитель уникален. Информация, в которой он нуждается, во многом определяется его схемой внешнего восприятия, анализа и представления вовне информации. Для этого у каждого Руководителя своя схема. Чтобы Руководителю дать нужную ему информацию, образы этой схемы желательно знать.

Восприятие информации Руководителем проходит несколько стадий, начиная от ее восприятия и заканчивая *инсайтом*. Стадий этих может быть несколько — все зависит от применяемой методики. Причем, каждая стадия многогранна. Например, термин “инсайт” ускользает от точного определения. Это как бы “внезапный взгляд внутрь”, “озарение”, “прояснение”, “внезапное понимание”. Инсайт может рассматриваться на нескольких уровнях. Так, на первом уровне, Руководитель осознает свое внешнее представление: как он выглядит в определенной ситуации в глазах людей. На втором уровне он понимает, как он использует свои межличностные связи. На третьем уровне он узнает, *почему* он так действует. Кстати, именно с вопроса “Почему?” начинается настоящая аналитическая деятельность. На четвертом — осознает, как он пришел к такому решению, как исторически сложилась такая именно ситуация, в чем лежат корни ее становления.

Понимание больше связано с соотнесением полученной информации с внутренними целями, намерениями и аналитическими способностями Руководителя. Намерения — обычно скрыты. Более доступны аналитические действия. Эти действия иногда можно представить в виде схемы, структурно характеризующей стиль Руководителя. Можно выделить три схемы аналитических действий: мотивационную, ситуационную, когнитивную. В действиях Руководителя присутствуют в той или иной мере все эти три схемы.

Первая из перечисленных схем обычно основывается на внутреннем стремлении Руководителя к благополучию. Она идет как бы “изнутри”. Это достигается, как правило, поиском внутренней гармонии с внешним социальным согласием. Действиями Руководителя могут двигать внутренние страсти, инстинкты, предрассудки, стремления, влечения, корысть, желания — элементы, которые чаще находятся между собой в конфликтном взаимодействии. Конфликтная среда усиливается внешними и внутренними ограничениями. Например, Руководитель становится генетическим заложником ранее сформированных в нем стереотипов поведения. Большинство этих моментов не осознано самим Руководителем и, тем более, теми, кто снабжает его информацией. Эта схема больше присуща Руководителям, работающим в политической сфере. Понять чувства такого Руководителя помогает, например, оценка его окружения: кого Руководитель приближает к себе, кого — отдаляет.

Вторая схема отражает тип Руководителя, который склонен накапливать опыт принятия успешных решений как реакцию на внешнюю ситуацию. У этих Руководителей доминируют процессы оценки внешней ситуации, рынка, внешних факторов возникновения различных проблемных ситуаций. Эта схема больше присуща Руководителям, работающими с часто повторяющимися ситуациями. Например, это работа на фондовом рынке, управление производством и сбытом серийной продукции. У такого руководителя много повторяющихся ситуаций, есть возможность их типизировать, опробовать различные решения. Чтобы понять такого Руководителя, надо понять его цели, следить за его делами с учетом внешней ситуации.

При этом важно выделять два момента: один связан с оценкой взаимозависимостей целей сотрудников возглавляемого Руководителем коллектива, другой — с его личными целями. Бывает способствующая взаимозависимость, когда цели отдельных членов коллектива скоординированы и позитивно дополняют друг друга. Бывает конкурирующая взаимозависимость, когда в коллективе сильны противоречивые цели. Действия могут быть эффективными — направленными на достижение цели, и деструктивными — имеющими противоположные результаты. Анализ и сопоставление целей и действий различных участников событий также помогает понять потребность Руководителя в информации.

Когнитивная схема, последняя из перечисленных выше, примиряет две предыдущие. Если первая отдает предпочтение внутренним, неявным, интуитивным характеристикам Руководителя, а вторая — ситуационным внешним, то когнитивная схема перекидывает между ними мостик. Делает это она, придавая “внешним” факторам “внутренний”, субъективный характер. Не сами по себе

внешние ситуации являются стимулом к действию Руководителя; ключевую роль играет его субъективная интерпретация этой ситуации. “Точкой отсчета” в когнитивной схеме является сознание Руководителя: как он интерпретирует внешнюю ситуацию, как он относится к собственным сильным и слабым сторонам. В когнитивной схеме важно следить как за делами Руководителя, так и его симпатиями к окружению. По делам Руководителя можно понять его мысли, по отношению к окружению — чувства.

В формальном выражении когнитивная схема — это семантическая сеть взаимосвязанных факторов. Факторы — это наименования отдельных явлений действительности, фиксируемых Руководителем по проблемной ситуации. Как правило, сеть формируется, исходя из некоторого центрального убеждения Руководителя, вызывающего у него озабоченность, тревогу. Тревога порождает конфликтность. В основе этого убеждения лежит интуитивное видение Руководителем конфликтной ситуации, проблемы.

Когнитивная схема, сформированная Руководителем, с некоторого момента начинает управлять ситуацией и действиями Руководителя. Он “называет” на эту схему все вновь поступающие сведения. Она начинает действовать как стереотип. Она управляет восприятием, кодированием, представлением и поиском дополнительной информации. Ради этой схемы ищутся признаки и примеры, ее подтверждающие.

Когнитивная схема может быть построена на бумаге. Для этого надо ее нарисовать, потом обсудить с Руководителем. Получится описание некоторой гипотетической познавательной модели. Иногда ее называют когнитивной картой. Когнитивная карта — это знание, имеющее представимую структуру. Как вся карта, так и отдельные ее компоненты, являясь гипотезами, нуждаются в проверке. Проверка осуществляется через получение дополнительной информации. Факторы когнитивной карты (схемы) иногда делят на собственно когнитивные и мотивационные. Когнитивные факторы, в свою очередь, могут рассматриваться с двух сторон — наличия у Руководителя идей относительно явлений действительности, а также возможности их ясного выражения. К мотивационным факторам относят потребность Руководителя в ясной когнитивной схеме, явное желание делиться своими знаниями с окружением.

Говоря о предоставлении информации вовне, следует помнить, что каждый Руководитель вынужден уделять внимание своему имиджу. Иногда же, чрезмерное увлечение внешними формами своих действий в этом направлении приводит к тому, что Руководитель (зачастую — неосознанно) изменяет искренности своих намерений: опыт, знания, ресурсы он направляет на то, чтобы показать, какой он хороший руководитель, а не на то, чтобы хорошо решить проблему. В этом случае говорят о снижении уровня аутентичности действий Руководителя.

Немаловажную роль в получении информации от Руководителя играют не только слова, указания, поручения, просьбы. Большое значение имеют его жесты, мимика. Если Руководитель говорит, что он доволен предоставленной ему информацией, а сам подергивает коленом — надо делать поправку

в этой оценке, и не в лучшую сторону. При получении от Руководителя различных информационных сообщений все это всегда полезно учитывать.

## ОТ ЯЗЫКА К ОЦЕНКЕ ЗНАНИЙ

Чем более полезна для Руководителя информация, тем лучше она им воспринимается и запоминается. Информация полезна, когда она представляется в нужный момент. Рассмотрим возможный генезис информации: язык, сведения, данные, знания, понимание, применение, анализ, синтез, оценка. Например, в образовательной проблематике подобный постадийный генезис называется таксономией Блума. На практике приведенная последовательность выдерживается совсем не обязательно.

**Язык** — это алфавит, лексика, грамматика. Это “эмбриональная” информация, показывающая способы ее формального выражения. Язык имеет потенциальную возможность представлять интерес для Руководителя. Это могут быть фрагменты картинок, образы, словари, классификаторы, рубрикаторы, нормативы, предметные указатели, форматы сообщений, структуры баз данных и пр.

**Сведения** — отдельные сообщения, набор текстов, иллюстрации, графики, схемы и пр., имеющие общезначимый смысл. Сведения характеризуются возможностью объединения по некоторым признакам в группы, классы. Например, сведением является сообщение об определенном росте инфляции после повышения ставки рефинансирования.

Различные сведения, одновременно характеризующие некоторый объект или явления с разных сторон, называются *данными*. Данные фокусируются на определенном объекте или явлении. Например, в России много людей, которые живут в городе численностью до 50 тыс. человек, доме № 5, родились в 90-е гг. и имеют фамилию Иванов. Множество Ивановых, характеризующееся любым из этих признаков — это сведения. И только “пересечение” отдельных сведений является *данными*, указывающими на нужного нам Иванова.

Данные сами по себе обычно только идентифицируют объект, явление, зависимость. Они как бы “фильтруют” сведения для указания на что-то конкретное. Это уже информация для Руководителя, представляющая некоторую ценность. Но большей ценностью обладают данные о динамике их изменения — как говорят математики, первая или вторая производная. Если что-то развивается, это больше обращает на себя внимание. Например, данные о текущем курсе доллара хорошо дополнить динамикой его роста. Количество голодающих меньше настораживает, чем данные о структуре динамики. Данные становятся более информативными для Руководителя, если они несут информацию об изменении ситуации.

**Знания** — это структурированный набор данных, релевантных или даже пертинентных некоторой проблеме или потребности Руководителя. Знания обычно характеризуются некоторой гипотетической возможностью полезного применения. Если данные не нужны, они либо будут забыты, либо запомнены Руководителем “на всякий случай”, либо сохранены “до лучших времен” в базе данных компьютера. Знания — в той мере знания, в какой они соотносятся со схемой восприятия информации Руководителем.

**Понимание** — это стадия восприятия информации, характеризующаяся соотношением полученных данных со знаниями Руководителя. Понимание растет, если знания соответствуют намерениям Руководителя. Понимание — это идеальная, внутренняя форма восприятия информации. Понимание связано с интуитивными процессами целеполагания, зачастую скрытыми от окружающих. Сформулированные и высказанные Руководителем во внешнюю среду намерения и цели можно называть *идеями*.

**Применение** — это стадия проверки знаний на практике. Применение предполагает наличие у Руководителя информации о внешней обстановке, либо это один из способов узнать что-то об этой обстановке. Применение углубляет знания и понимание информации. Применение обычно подразумевает двухфазовый процесс: исследование и собственно применение. Например, в политике и торговле проводятся маркетинговые исследования. В производстве проводятся научно-исследовательские работы, бизнес-планирование, имитационное моделирование, выпуск экспериментального образца и пр. Собственно применение подразумевает широкомащтабные действия, окончательное внедрение дорогостоящей технологии, запуск серийного производства.

**Анализ, синтез, оценка** — стадии обработки информации, которые удобно отнести непосредственно к процессам *принятия управленческих решений*. Предоставление информации Руководителям на этих стадиях наиболее ответственный процесс для поставщика информации. Здесь велик риск, но есть и интригующая возможность повлиять на процесс и результат.

## ИНФОРМАЦИОННАЯ ТРИАНГУЛЯЦИЯ

При организации своего информационного обеспечения Руководитель сочетает различные информационные возможности, средства, методы, источники информации и пр. В этом процессе процедуры применения, анализа, синтеза и оценки переплетаются в сложные узоры взаимодействия элементов делового треугольника: *Руководителя, поставщика информации и ситуации*. Отсюда и название — информационная триангуляция.

Руководитель сам кое-что знает о ситуации, связанной с ней проблеме. Мало того, он ее понимает с учетом своих намерений и целей. Он, в отличие от конкретного поставщика информации, получает информацию из различных источников. Например, идя на доклад к Премьеру, министр не доверит эксклюзивную информацию посреднику и, тем более, поставщику информации. Поэтому, с точки зрения Руководителя, обычный поставщик информации плохо знает и понимает ситуацию. Ситуация, в свою очередь, дает о себе знать каждому свое. И это преуспевающий поставщик информации хорошо осознает.

Если поставщик информации знает потребности Руководителя, то его действия будут более адекватны ситуации. Однако высокая адекватность может быть достигнута только при знании внешнего стиля восприятия информации Руководителем и понимании схемы его внутренних аналитических действий. О внешнем стиле восприятия информации нетрудно догадаться, если поставить себе такую цель, например, просто спросить об этом Руководителя.

Понять схему внутренних действий Руководителя существенно сложнее. Она зависит от ситуации и Руководителя. Здесь без психологии не обойтись. Например, по отдельной уникальной проблемной ситуации, поставщик информации может улучшить понимание схемы аналитических, синтетических и оценочных действий Руководителя в следующем пошаговом порядке:

1. Определите и идентифицируйте в своем сознании и на бумаге проблемную ситуацию. Это делается описанием внешних, а затем внутренних по отношению к этой ситуации факторов. Факторов может быть порядка ста. Например, факторами, описывающими ситуацию, могут быть: “рост доходов социальной группы”, “уменьшение инфляции” и др.

2. Покажите это описание Руководителю в такой форме, которая соответствует его стилю восприятия информации и может его привлечь. Оцените, будет ли Руководитель работать с Вами по этой ситуации. Если “Нет”, то ищите другую схему подхода; если “Да”, то переходите к следующему шагу предлагаемого порядка.

3. Если контакт с Руководителем установлен, необходимо в понятной для него форме попросить его сформулировать внешние и внутренние цели развития ситуации. Желательно понять намерения Руководителя, понять то, что он хочет сделать. Если определить намерения Руководителя не удастся, оставьте эту попытку до лучшего момента, а пока переходите к следующему шагу.

4. Оцените по выделенным на первом шаге факторам “поведение” ситуации, определите динамику ее развития. Организуйте контроль этого развития (информационное слежение, проблемный мониторинг). Для реализации этих процедур тоже нужно знать цели. Ведь “поведение” ситуации — это уже способ достижения цели. Если цели Руководителем не сформулированы, необходимо сформулировать временные цели самому, и соотнести динамику развития ситуации с этими целями.

5. Оцените всеми доступными информационно-аналитическими приемами (моделирование, фокус-группа и др.), приемлемы и достижимы ли сформулированные цели при имеющихся ресурсах. Покажите эти результаты Руководителю. Спросите его, если это уместно, о наличии у него более надежных способов достижения целей.

6. Проведите информационно-аналитическое исследование (на это нужно время) и разработайте (синтезируйте) три новых способа достижения целей с учетом имеющихся внутренних ресурсов и предоставляемых возможностей.

7. Проанализируйте и оцените, сможет ли ситуация развиваться по одному из предложенных путей под воздействием управляющих решений. Подготовьте проект информационно-аналитической записки по каждому из альтернативных решений (это синтез).

8. Проведите экологическую проверку каждого проекта решения. Оцените, какие будут препятствия по реализации каждого из этих решений со стороны окружающей среды, оппозиции, заинтересованных организаций. Покажите эту информацию Руководителю для принятия решения. Если решение не будет принято, то возвращайтесь к шагу 2.

Особое место в этом организационно-информационном процессе занимают процедуры анализа информации. Без анализа информация “не дотягивает” даже до уровня знаний. Остановимся на этом более подробно.

Работа Руководителя, управление, менеджмент — это, прежде всего, успешный опыт. Практика менеджмента показывает, что 20% усилий, затраченных любой организацией на анализ своих действий, дает 80% успеха в улучшении ее работы. Анализ дополняется синтезом, но последний слишком сложен для информационных технологий; пока с синтезом лучше справляется сам Руководитель. Вместе с тем для принятия хорошего решения Руководителю в любом случае нужна дополнительная информация, которая вырабатывается на основе анализа ситуации.

Анализ — это разделение ситуации на части. Ситуация представлена некоторой информацией, поэтому части ситуации — это ее отдельные характеристики, индикаторы, технико-экономические показатели, компоненты, составные элементы объекта и пр. Ситуация может быть представлена множеством сведений, данных. Деление некоторого множества на части называется классифицированием.

Классифицировать, делить целое на части можно по-разному. Можно разделить “поровну”, а можно в определенных пропорциях. Наука, практика и опыт информационной деятельности дают свои рекомендации. Если процесс распределения поступающих к Руководителю информационных сообщений никак не регулировать, то через некоторое время выяснится, что по определенному вопросу накопилось намного больше сообщений, чем по всем остальным.

Можно заранее составить список тематических направлений, по которым поставщики информации могут присылать сообщения. Но и в этом случае итог будет тем же: по одной — двум темам поступит много сообщений, а по каждой из остальных — мало. Таков закон естественного распределения информации. Но эта “естественность” вряд ли интересна Руководителю. В информационном потоке может быть одно сообщение, которое может нести очень важную информацию. Может быть сообщение, которое никто не заметит, а оно как вирус “заразит” и внезапно разрушит систему управления. Поэтому количество сообщений, пришедших по некоторой теме, совсем не обязательно говорит о ее важности и актуальности. Дело в ее адекватности потребностям Руководителя.

Если Руководитель смог сформулировать четкие цели перед поставщиком информации, что называется — поставил задачу, то проблем с анализом информации нет. По целям строятся критерии анализа информации, и уж по ним проводится “деление целого на части”. А собирать информацию по известным частям — это дело техники. Но Руководитель не всемогущ. Сформулировать четко цели и задачу перед поставщиком информации — это на 60%, а то и на все 96%, решить задачу самому. И здесь уж до решения недалеко — можно справиться и без помощи поставщика информации. Да и какой интерес — любой прямой вопрос вызывает предсказуемый ответ.

Поставщик, конечно, может сам поинтересоваться об информационных потребностях Руководителя, сформулировав простой вопрос. Руководителю бывает нетрудно на него ответить. Но вопросов много, и если Руководитель будет каждый раз

давать ответы на вопросы поставщика информации, то поставщик постоянно будет обращаться к нему за советом. В результате Руководитель будет только и делать, что отвечать на вопросы. Иногда это так и происходит, в результате... поставщик информации оказывается не у дел.

Другая абстрактная крайность, когда нет постановки задачи, не сформулированы Руководителем цели, не отвечает он и на вопросы, не идет на контакт. Тогда поставщик информации должен попытаться создать условия, чтобы "недоступный" Руководитель смог с помощью его информации поставить и решить любую задачу в рамках своей компетенции, как только потребность в этом начнет проявляться. Дополнительная информация должна помочь Руководителю пройти все стадии восприятия и обработки информации за имеющееся время и в результате принять хорошее управленческое решение. Даже в такой общей формулировке опыт информационной работы может подсказать принципы подготовки информации для возможного последующего использования Руководителем. Такие принципы вытекают не только из информационного опыта — они диктуются закономерностями преобразования информации, выявленными естественной наукой.

Часто Руководитель сталкивается с ситуацией, когда незначительные изменения исходных данных по ней приводят к необходимости кардинального пересмотра ранее принятых решений. С этим Руководитель сталкивается, например, в политике, при управлении чрезвычайными ситуациями, социальными и групповыми конфликтами. В этом случае, как отмечено выше, ему нужна различная дополнительная информация, которая поможет сформулировать цели и обеспечить соответствующую последовательность действий.

Структура имеющейся у Руководителя информации, способы доступа к ней, любое новое сообщение — должны содействовать тому, чтобы все

действия Руководителя вели к желаемому результату. Сведения, данные, знания — переплетаясь и сближаясь друг с другом — "вдруг" приносят понимание. Такая сходимость — с учетом биологических, физических, математических аналогий — иногда называется *конвергентностью*. Конвергентность — это путь к инсайту, способ достижения ясного понимания ситуации. Условия конвергентности обеспечиваются реализацией определенных принципов структурирования информации. К таким принципам можно отнести:

*целенаправленность* — в информационном поле необходимо выделить часть, которая претендует на возможность отражения намерений, целей Руководителя;

*замкнутость* — должна быть зафиксирована информационная тематика деятельности Руководителя и определено, что относится к его компетенции, возможностям, ресурсам, а что лежит вне рамок его ответственности;

*классифицируемость* — вся проблемная область должна быть разделена на конечное число классов, блоков информации;

*отделимость* — в информационном поле должны быть формально зафиксированы различия разных сведений и данных. Эти различия могут иметь количественный или качественный характер.

В различных ситуациях принципы эти могут модифицироваться и дополняться.

## ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Часто подобные статьи завершаются перечнем советов. Но нюансы ситуаций, уникальность Руководителей снижают их ценность. И только *стремление к пониманию информационных потребностей* Руководителей для поставщика информации должно быть универсально.

*Материал поступил в редакцию 11.12.02.*