

# ТЕХНОЛОГИИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

---

## ФОРСАЙТ КАК РЕФЛЕКСИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*В.В. Никитаев*



*Эксперт ЮНИДО, Москва*

В монографии «Конфликтующие структуры» (1967), давно ставшей классической, В.А. Лефевр называет *рефлексивным управлением* «процесс передачи оснований для принятия решения одним из персонажей другому» [1, с.48]. Рефлексивное управление, по идее, это не просто применение управляющим субъектом *своей* рефлексии, но использование им рефлексивной способности того, кем он хочет управлять.

Придерживаясь исходного определения Лефевра, придется признать, что понятие рефлексивного управления до сих пор систематически используется преимущественно как объяснительный принцип в целях развития теории или модельных построений, а на практическом уровне – в лучшем случае, в учебно-воспитательном процессе. Есть множество социальных и политических событий и процессов, которые можно проинтерпретировать как рефлексивное управление, однако, это еще не означает, что они организуются как *практика* рефлексивного управления, что люди, которые их организуют и успешно ведут (например, «информационные войны»), знают хотя бы сам термин «рефлексивное управление». Обратное также верно: далеко не всегда люди, называющие свою работу «рефлексивным управлением», действительно его осуществляют. На наш взгляд, подлинной практикой рефлексивного управления до сих пор могут служить только *организационно-деятельностные игры*, расцвет которых пришелся на 80-е годы прошлого века.

В отличие от теории рефлексивного управления, *форсайт* уже более двух десятков лет находит самое широкое практическое применение во многих странах мира [2]. За последние годы произошло заметное продвижение на пути превращения форсайта из источника «информации о будущем» для лиц, принимающих решения, в сравнительно эффективный инструмент политического анализа и политики (см., например, [3], [4]), стратегического менеджмента [5] и

планирования. Типичными сферами приложения форсайта стали научно-техническая, инновационная, региональная и промышленная политика. Тем не менее, он до сих пор не имеет адекватной теоретической базы, что порождает известного рода трудности, как при проектировании, так и при оценивании. Некоторую конструктивную жесткость форсайту придают принципы и общая схема организации и реализации, а что касается методов, то они взяты из других областей (системного анализа, прогнозирования, имитационного моделирования, исследования операций, стратегического планирования и т.д.).

Цель данной статьи – показать принципиальную возможность, с одной стороны, трактовать **форсайт в ракурсе практики рефлексивного управления**, а с другой – использовать **теорию рефлексивного управления в качестве теоретического базиса форсайта**. При этом, поскольку форсайт не имеет сегодня общезначимого теоретического или нормативного описания («стандарта»), мы будем пользоваться неким идеально-нормативным представлением о форсайте, сконструированным на основе доступных материалов. Такое представление необходимо, чтобы иметь возможность сопоставлять форсайт с теорией рефлексивного управления; в то же время оно, разумеется, не претендует на то, чтобы покрывать весь корпус проведенных или проводимых форсайтов, либо отделять «форсайт» от «не-форсайта».

На первый взгляд, выдвинутый выше основной тезис представляется довольно парадоксальным.

Понятие рефлексивного управления, как уже отмечалось, было введено в контексте исследования и управления «конфликтующими структурами», как попытка концептуализации и алгоритмизации для ЭВМ некоторых аспектов военного искусства. Поясняя вводимое им понятие, Лефевр пишет: «Любые «обманные движения», провокации, интриги, маскировки, создание ложных объектов и вообще ложь произвольного типа представляют собой рефлексивное управление. Ложь может иметь сложное строение: например, передача противнику правдивой информации, чтобы он, считая ее ложной, принял соответствующее решение» [1, с. 48].

В докладе 2002 года «Рефлексивное управление, моделирование и мораль» он дает несколько другую трактовку: «Рефлексивное управление — это информационное воздействие на объекты, для описания которых необходимо употреблять такие понятия, как сознание и воля. Объектами такого рода являются и отдельные люди, и объединения людей: семья, группа, страта, нация, общество, цивилизация. Термин «рефлексивное управление» может пониматься в двух смыслах. Во-первых, как искусство манипуляции людьми и

объединениями людей. Во-вторых, как специфический метод социального контроля» [1, с. 454]. Однако и в такой, более «политкорректной», формулировке рефлексивное управление всё еще выглядит достаточно далеко отстоящим от форсайта, декларирующего полную прозрачность целей и процедур, привлечение широкого круга участников, демократичность, информационную открытость и т.д. Но это только на первый, поверхностный взгляд.

Эксплицировать конгруэнтность рефлексивного управления и форсайта начнем с того, что оба они *суть субъектные подходы*.

Применительно к рефлексивному управлению это следует непосредственно из определения. Поскольку исходно предполагается, что тот, кем хотят управлять, обладает рефлексией, то он уже – *субъект*, а не объект. Далее, «персонажи», разыгрывающие акт рефлексивного управления, в сущности, равны между собой, и управление одним из них со стороны другого «осуществляется не за счет прямого навязывания ему своей воли, а за счет передачи ему оснований, из которых он «дедуктивно» выведет предопределенное другим противником решение» [1, с.48]. То есть, у контрагента предполагается не только наличие рефлексии, но и способность к «дедукции».

Справедливости ради следует заметить, что в рефлексивном управлении сохранение исходного статуса субъекта никому, вообще говоря, *не гарантировано*. Более того, главной целью управляющего воздействия на одного из участников может быть временное лишение (блокировка) рефлексии и мышления. То есть, на какое-то время он действительно может быть превращен в объект манипуляций; и единственным препятствием к этому служит только активность и мощь его рефлексии.

Ситуация рефлексивного управления, даже в своем конфликтном модусе, – это ситуация симметричной (по крайней мере, потенциально) коммуникации, в которой «побеждает» тот, кто сможет в своей рефлексии имитировать и «просчитать» рефлексию своего контрагента («противника»). Отсюда следует, в частности, что в рефлексивном управлении далеко не во всех случаях нужна ложь, намеренное искажение информации, – хотя может потребоваться ее «дозирование» или выборочная (тенденциозная) подача. В этом, вообще говоря, «нет криминала», поскольку селекция и акцентуация информации есть обычное дело в повседневном общении людей друг с другом. Понимание правил «что, кому и как можно говорить» составляет часть социальной компетенции, необходимой для жизни в обществе. Важно не сокрытие субъектом X некой информации от субъекта Y как таковое, но то, *зачем* он это делает, каковы его *намерения*.

Нет никакой необходимости в том, чтобы ограничивать рефлексивное управление только случаями открытого или скрытого конфликта или конкуренции. Могут быть разные причины к тому, чтобы вместо прямого указания (директивы) или просьбы – «передавать основания» для принятия решения. Директивное управление, как и обращение с просьбой, предполагает или устанавливает неравное отношение между сторонами, как бы принижая одну из них. «Передача оснований» от X к Y такого снижения статуса не предполагает и не означает. Более того, за «управляемым» Y, в принципе, всегда остается возможность выбора и свобода воли; «управляющий» X никогда не может быть на 100% уверен в том, что он однозначно «просчитал» сознание управляемого, и что тот не сможет рефлексивно «раскрыть» его план.

Собственно, Лефевр предлагает нам лишь способ формализации разворачивания картин такого взаимного рефлексивного отображения; все рецепты его теории в данном случае носят характер гипотетических суждений «если А, то В», и не содержат процедур, какими можно было бы в реальной ситуации убедиться, что «на самом деле А». Поэтому за рефлексивным управлением принципиально сохраняется характер *игры*. Разумеется, как и в других играх, в реальности один из игроков заведомо может превосходить другого своими способностями к данной игре, но, с точки зрения теории, это дела не меняет.

Форсайт, со своей стороны, – это *субъектный подход к будущему*. Нередко субъектность понимается как *субъективность*, и тогда форсайт трактуется как едва ли не любое «предвидение» будущего, использующее методы групповых экспертных опросов, обсуждения и оценивания.

Согласно концепции форсайта FOR-LEARN, принятой в ЕС [6], форсайт определяется «треугольником», включающем в качестве вершин: *мышление о будущем* (Thinking the future), *обсуждение будущего* (Debating the future) и *формирование будущего* (Shaping the future). По сути, они представляют собой категории, лежащие в основе форсайта, и в разных формах, так или иначе фигурируют в большинстве дефиниций форсайта. Так, широкое распространение имеет следующее определение: «Форсайт есть систематический, партиципаторный процесс сбора информации о будущем и построения средне- и долгосрочного видения, нацеленный на оперативное принятие решений и организацию совместных действий» [7, p.11].

Предполагается ли здесь субъектность? Да, поскольку тот, кто в состоянии осуществлять и, что еще важнее, *соединять* мышление, коммуникацию и действие – по определению, есть субъект.

Фактически, главная проблема при организации форсайта – *собрать такого субъекта* (который, конечно, может быть только коллективным), «свести вместе ключевых агентов изменений и источники знаний, чтобы развить стратегическое видение и предвосхищающий интеллект» [7, p.11]. Во всех современных руководствах по форсайту в качестве обязательного требования выставляется привлечение к процессу форсайта *лиц, принимающих решения* в той сфере, на которую нацелен форсайт. Если в ней пересекаются интересы правительства, бизнеса, научных и/или общественных организаций, то необходимо стремиться к тому, чтобы были представители высокого уровня от всех стейкхолдеров (интересантов). Если они не имеют времени и/или желания участвовать в работе в качестве экспертов, их включают в т.н. *Steering Committee*, или в другие «верхние» элементы организационной структуры форсайта. В том, что касается экспертов, существуют специальные процедуры отбора тех, кто в данной сфере «задает тон», являются реальными содержательными лидерами.

Наряду с т.н. формальными продуктами форсайта в виде отчетов, докладов, публикаций и т.д., важнейшим результатом считается формирование *экспертной сети*, покрывающей сферу приложения форсайта. Для этого широко используются интернет-технологии.

Таким образом, форсайт предполагает и направлен на создание структуры, которая достаточно релевантно репрезентирует сферу, к которой применяется форсайт, и, в принципе, может выступать в качестве *субъекта ее развития*. Данная структура (сеть) – *полисубъектная*, поскольку, по замыслу, всякие отношения власти и подчинения в ней исключены, все эксперты равны между собой; это чистая структура кооперации, в которой каждый свободно (в рамках метода, конечно) может высказывать собственное мнение и влиять на выработку рекомендаций для властных инстанций. К примеру, в рамках «ФинСайта – 2015» 90% участников панелей отметили, что их мнение нашло отражение в отчетах [8].

Следующий момент конгруэнтности – это *использовании рефлексии*.

Рефлексивное управление, по определению, предполагает использование *рефлексии*, которая в теории рефлексивного управления вводится как своего рода идеальный объект. «Рефлексия в ее традиционном философско-психологическом понимании — пишет Лефевр, – это способность встать в позицию «наблюдателя», «исследователя» или «контролера» по отношению к своему телу, своим действиям, своим мыслям. Мы расширим такое понимание рефлексии и будем считать, что рефлексия — это также способность встать в

позицию исследователя по отношению к другому «персонажу», его действиям и мыслям» [1, с.16].

Данное понимание рефлексии формализуется в понятии *рефлексивной системы*, которой называется система, «один из элементов которой выполняет функцию отображения целого». В схематизме конфликтующих структур, целое включает в себя «плацдарм» и два (как минимум) конфликтующих персонажа; по крайней мере, один из которых обладает рефлексией первого порядка или выше, то есть способностью на своем «экране сознания» («планшете») отображать (осознавать) ситуацию на плацдарме, включая себя и противника, «внутренний мир» которого он пытается имитировать. «Внутренний мир» может включать представление о ситуации, цель, доктрину и т.д.

Использование рефлексии в процессе форсайта условно можно разделить на «предметную», «позиционную», «ретроспективную» и «внутреннюю». Смысл *предметной рефлексии* в том, что экспертам, чтобы ответить на поставленные вопросы, необходимо, как минимум, осуществить рефлексии ситуации в своей сфере деятельности. *Позиционная рефлексия* или самоопределение заключаются в рефлексии их позиции внутри данной сферы. В частности, «нулевой» вопрос стратегического форсайта – это вопрос «*Who I am?*» [5, p.17].

Далее, в дефиницию форсайта входит указание на его «систематический», или, как сегодня все чаще говорят, «непрерывный» характер. Это требование постоянно декларируется, но далеко не всегда реализуется на практике. Очевидно, что систематичность во времени можно трактоваться как *рекурсивность*, и предполагает основанный на *ретроспективной рефлексии* периодический возврат к результатам проведенного форсайта, оценку их соответствия реальным событиям и корректировку, вплоть до полного пересмотра, разработанного ранее «образа будущего».

Наконец, *внутренняя рефлексия* – это использование рефлексии в ходе подготовки и проведения форсайта. В качестве примера можно привести проведенный в Финляндии в целях разработки национальной инновационной стратегии форсайт «ФинСайт – 2015». В ходе него членам экспертных панелей предлагалось самостоятельно обдумать сферу анализа и переосмыслить тематику панелей; сопредседатели панелей (один – от науки, один – от промышленности) регулярно собирались на совещания, рефлексивные по своему характеру; ход панельных дискуссий нормировался специальным шаблоном и фиксировался особого типа схемами, облегчающими последующую рефлексии, и т.д. [9].

Специфическая рефлексия предполагается и «внутри» ряда методов реализации форсайта. К примеру, такой популярный метод, как Дельфи, предусматривает два тура опросов: в первом туре эксперты высказывают свои мнения независимо друг от друга, во втором – каждого знакомят с мнением коллег и предоставляют возможность скорректировать свои ответы и оценки (при необходимости корректируют и вопросы) [9].

Следует заметить, что перечисленные типы рефлексии не всегда реализуются в конкретных проектах; более того, им не всегда уделяется должное внимание и в руководствах по форсайту. В то же время, как показывает практика «коллективного мышления», дефицит, утрата или изначальное отсутствие рефлексивного контроля, как правило, не позволяет достичь никаких содержательных результатов.

Третий момент конгруэнтности – это отношение ко *времени*.

На первый взгляд, существенное различие между форсайтом и рефлексивным управлением заключается в том значении, которое придается времени вообще и *будущему* в особенности. Форсайт конституируется как специфическая «работа с будущим», в теории же рефлексивного управления фактор время практически не упоминается, или, по умолчанию, рефлексия считается направленной в *прошлое*, с тем, чтобы лучше понять *настоящее*. Тем не менее, анализ понятия рефлексивного управления, его модельных примеров и практики использования рефлексии в ОДИ, показывает наличие в рефлексивном управлении достаточно четкой темпоральной конструкции.

Действительно, рефлексивное управление, по определению, заключается в передаче субъектом X субъекту Y «оснований», из которых Y «выводит» предопределенное первым решение. Очевидно, что между моментом передачи оснований и принятием решения имеется временной лаг, который в общем случае не может быть в точности рассчитан и проконтролирован X, поскольку существенно зависит от субъективности управляемого персонажа (Y) и других факторов, вносящих неопределенность. Короче говоря, если «передача оснований» происходит в *настоящем* (времени), рассчитывать на результат можно только в *будущем*.

Нетрудно понять, далее, что управляющий субъект X должен «предопределять» такое решение, которое будет выгодно ему в тот момент, когда оно будет приниматься и реализовываться, то есть, опять-таки, в будущей ситуации. Следовательно, ему требуется некое видение этого *будущего*, отправляясь от которого «назад», он должен решить задачу, какое действие ему следует предпринять в настоящем, чтобы у субъекта Y появилось «основание» для принятия искомого «предопределенного решения». По сути, рефлексивно управляющий

субъект должен решить задачи, аналогичные *поисковому* (идущему от настоящего – к будущему) и *нормативному* (из будущего – к настоящему) прогнозированию (форсайту).

Информация о *будущем*, как правило, наиболее важна для субъекта и наилучшим образом подходит для побуждения его к тем или иным действиям.

Каким образом форсайт становится «руководством к действию»?

Форсайт стремится к достижению всеми участвующими сторонами *консенсуса* относительно «образа будущего». Поскольку, с точки зрения участников, итоговый вариант выбирается как *наилучший из множества всех возможных*, то отклонения от него, вообще говоря, никому не выгодны. Соответственно, каждый начинает ориентироваться на данный образ и прилагать усилия к тому, чтобы реализовался именно этот вариант будущего. Это значит, что в той мере, в какой в форсайт удалось вовлечь всех или большинство стейкхолдеров, запускается механизм «самореализующегося пророчества».

Рассматривая различные варианты рефлексивного управления, Лефевр отмечает, что наиболее развитыми способами управления является формирование «*рефлексивного строения управляемого персонажа*» или «*оператора осознания*» [1, с. 50]. Последний тип рефлексивного управления «не предусматривает достижение управляющим какой-либо конкретной цели в конкретной ситуации». Если такой процесс формирования рефлексии увенчался успехом, то решения управляемого персонажа «в совершенно различных ситуациях могут быть с достаточной уверенностью предсказаны персонажем, осуществившим такую процедуру управления» (там же). Параллели с форсайтом здесь очевидны.

Поскольку форсайт обычно не предусматривает принятия никаких директивных, обязательных для всех стейкхолдеров решений, претворение «видения» в действие остается для него камнем преткновения. Думается, что использование методологии рефлексивного управления дает шанс совместить привлекательную свободу мышления и коммуникации в форсайте с его эффективностью в плане организации действий. Сделать это, хотя бы отчасти, возможно за счет явного или неявного вменения (принятия) стейкхолдерами моральной ответственности за поведение, влияющие на достижение этого будущего. Формируемый в ходе форсайта «образ будущего», как уже отмечалось, в действительности носит рефлексивный характер. Это не только «образ будущего» *для всех*, но в нем, так или иначе, находит отражение тот «образ», который в будущем примет каждый стейкхолдер. Если эксплицировать этот момент, то, с одной стороны, на

основе такой структуры «образа» каждый участник сможет более четко оценить степень приемлемости для себя того или иного варианта будущего, а с другой – остальные участники имеют возможность выработать и выразить свое отношение к нему (участнику-стейкхолдеру). В этом случае каждый может быть поставлен в ситуацию наличия коллегиального («общественного») мнения относительно того, что он делает или намеревается сделать.

Итак, у нас есть достаточно оснований, чтобы утверждать: форсайт – это один из видов рефлексивного управления. В заключение рассмотрим вопрос о том, *кто кем управляет* в процессе форсайта и посредством его результатов. Согласно теории рефлексивного управления, ответ однозначный: тот, кто рефлексивно окажется мощнее других и сможет навязать им («продать») свое видение будущего. Такого рода ситуации, судя по всему, не редкость в программах форсайта; особенно, в тех случаях, когда предполагается, что результаты форсайта будут использованы для принятия решения властными инстанциями о распределении тех или иных ресурсов в целевой области форсайта. Избежать негативного развития событий может помочь, опять-таки, теория и накопленный в ходе ОДИ инструментарий и опыт рефлексивного управления, позволяющий обеспечить единый (одинаково высокий) уровень рефлексии для всех участников и стейкхолдеров. В этом случае можно будет говорить о том, что коллективный субъект форсайта – и, одновременно, развития – осуществляет *самоуправление*.

### *Литература*

1. *Лефевр В.А.* Рефлексия. М., 2003.
2. *UNIDO Foresight Manual.* <http://www.unido.org/index.php?id=o5216>.
3. *Кинэн М.* Технологический Форсайт: международный опыт // Форсайт. 2009. № 3 (11), с. 60 – 67.
4. *Havas A., Schartinger D., Weber K.M.* Experiences and Practices of Technology Foresight in the European Region // Technology Foresight Summit 2007. Budapest, Hungary, 27 – 29 September 2007. – p. 25 –55.
5. *Godet M., Durance P.* Strategic Foresight for Corporate and Regional Development. UNESCO, 2011.
6. *FOR-LEARN.* Online Foresight Guide. <http://forlearn.jrc.europa.eu>.
7. *Milies I., Harper J.C., Georghiou I., Keenan M., Popper R.* The Many Faces of Foresight / Georghiou I., Harper J.C., Keenan M., Milies I., Popper R. (eds.). The Handbook of Technology Foresight. Cheltenham, Edward Elgar, 2008.
8. *Бруммер В., Коннола Т., Сало А.* Форсайт-исследование для разработки национальных стратегий «ФинСайт-2015» // Форсайт. 2009. № 4 (12), с. 56 – 65.
9. *Кукушкина С.Н.* Метод Дельфи в Форсайт-проектах // Форсайт. 2007. № 1(1), с. 68 – 72.