

# Стратегическое управление СМЫСЛАМИ



УДК 65(075.8)

*В чем смысл управления и можно ли управлять смыслами? Эти вопросы стали обсуждаться в научной среде сравнительно недавно, а бизнес-практикам они могут показаться странными и отвлеченными. Между тем если не разобраться с ними, то вряд ли мы сможем по-настоящему оценить происходящее вокруг и выстроить стратегию развития общества и конкретных организаций. В данной статье кратко освещаются некоторые из этих вопросов.*

*Ключевые слова*

*Смыслы, ценности, идеология менеджмента, коммуникации, лидерство, инновации.*

**Автор**

**Кузин Дмитрий Владимирович** — проректор Международного университета в Москве, доктор экономических наук.

Говоря о проблемах управления и его кризисе, мы все чаще задаем вопросы «зачем?», «во имя чего?» и «почему?» вместо вопросов «что?» и «как?». Последние определяют инструментарий управления, управленческие механизмы и технологии; первые — смыслы и ценности. А за этими простыми вопросами стоит, по существу, серьезный сдвиг парадигмы современного управления, поскольку отправной точкой становятся не просто объектно-субъектные отношения, не цели и задачи управления и не, собственно, содержание управленческой деятельности, а смыслы этой деятельности и управление этими смыслами. Именно они задают далее ценности, идеи, миссии, интересы, цели и средства их достижения.

Один из наиболее влиятельных современных бизнес-мыслителей, автор серии бестселлеров, посвященных проблемам изменяющегося мира бизнеса, Даниэль Пинк сформулировал шесть ключевых способностей, которыми нужно обладать, чтобы добиться успеха в XXI в. К ним он отнес способности к дизайну, выходу за пределы формальной логики с привлечением эмоций, способности увлекать и убеждать, вносить элементы игры и творить. Но на первое место Пинк поставил способность видеть смысл того, что делается [1]. Всегда ли мы видим этот смысл, а если видим, то как осознаем?

Если проанализировать то, как описывается современный мир в целом и мир бизнеса в частности, то за любой его характеристикой можно найти разные смыслы. Например, можно бояться изменений, сложности, быстроты, многообразия, неопределенности, непредсказуемости, хаотичности, случайности и т.д.; их можно до поры не замечать или даже игнорировать, что, очевидно, чревато негативными последствиями. Или, напротив, как-то на них реагировать, приспособ-

иваться к ним либо намеренно их создавать. Это разные реальности, разные типы поведения, за которыми стоят разные смыслы. Все это проблемы стратегического управления смыслами (*management of meanings*), ориентированного на их воплощение в решения, действия, события и результаты.

### **Понимание и восприятие смыслов в управлении**

Философская традиция исследования смыслов уходит в глубь веков. Однако в теории и практике управления эта проблема стала объектом исследования ближе к концу прошлого века. Прежде чем говорить об управлении смыслами, надо, по

в) как *производительность* (отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе); г) как практическая *реализация* идей, проектов и т.п. Моральная сторона вопроса и социальная цена достижений при этом отходят на второй план. Но есть ли смысл делать просто деньги любым путем, производить и потреблять без меры, если при этом мы в конечном счете убиваем себя и свою цивилизацию, если мы не несем за это ответственности? Именно так сейчас ставят вопрос очень многие люди на Земле.

Так в чем же смысл управления? Если исходить из того, что эта деятельность подразумевает определенные отношения

## **Есть ли смысл просто делать деньги любым путем, производить и потреблять без меры, если при этом мы в конечном счете убиваем себя и свою цивилизацию?**

всей видимости, разобраться со смыслом самого социального управления, с его глубинной сущностью и основанием. В чем смысл управленческой деятельности, ее назначение, для чего она осуществляется, чего мы хотим добиться? На эти вопросы, как выясняется, нет однозначных ответов.

Традиционный менеджмент «заточен» именно на рациональную и весьма прагматичную организацию производства, оптимальное распределение и потребление ограниченных ресурсов, получение прибыли, обеспечение конкурентоспособности и т.д. Этим в основном измеряется успех. Тогда получается, что смысл менеджмента в обеспечении успеха бизнес-организации, который может трактоваться: а) как *выживание* организации; б) как *результативность* («делаются правильные вещи») и *эффективность* («правильно создаются эти вещи», по П. Друкеру);

людей (технические аспекты мы здесь не рассматриваем), то на этот вопрос можно дать немало разных ответов (на самом деле их может быть и больше):

- в создании (обеспечении) *порядка из хаоса*<sup>1</sup> (или, что сейчас более актуально, в обеспечении баланса порядка и хаоса);
- достижении людьми чего-либо, созидании, создании ценностей, передаче опыта и знаний и т.д.;
- обеспечении и реализации власти, контроля (в традиционном менеджменте управлять — значит контролировать) и получении на этой основе определенных выгод;
- выявлении проблем и предложении путей (вариантов) их решения, учитывая, что многие проблемы не имеют однозначного решения в данном контексте или данной системе координат;
- обеспечении существования, совершенствования и развития организации;

- осуществлении «мыследеятельности» (по Г.П. Щедровицкому) *посредством «захвата» управляемой системы мыслью*. Иначе говоря, по праву ума, мысли, знания об управляемом объекте, понимания той или иной ситуации, процесса или «метаменеджмента» (по В.М. Розину) [2] — для разработки идеологии и методологии управления, реализуемых в управленческих практиках и организационной культуре;
- управлении смыслами путем их формирования, согласования и координации.

### Чтобы управлять смыслами, надо прежде всего их знать, понимать и воспринимать, причем не статично, а в развитии.

Получается, что эти смыслы неоднозначны, изменчивы и во многом субъективны, так как зависят не только от объективных задач и условий функционирования той или иной организации в конкретный период ее существования (жизненного цикла), но и от установок конкретных людей, руководящих этой организацией на определенных стадиях ее развития. Есть смыслы относительно постоянные (например, установление порядка, управление нарастающей сложностью, развитие организации, сохранение власти или достижение результата); есть смыслы достаточно переменчивые (например, регуляция отношений, снижение уровня вариативности, риска и т.д.).

Таким образом, если брать «смыслы» в качестве отправной точки наших размышлений о природе современного менеджмента, из этого следует, что управление есть прежде всего управление смыслами посредством коммуникационных технологий. «Содержание человеческих отношений в экономике — это согласование смыслов. Средством такого согласования могут выступать как монетарные (деньги), так и немонетар-

ные инструменты (например, ценности или интересы). Там, где экономическая деятельность в основном сводится к воспроизводству стационарного круговорота смыслов, надежды владельцев капитала на рост прибыли становятся необоснованными, а упорное стремление к прибыли вне введения в кругооборот новых смыслов должно вести к постоянному кризису» [3].

«Что невозможно измерить, тем нельзя управлять» — таков один из постулатов управления

XX в. Насколько сейчас актуальна подобная постановка вопроса, особенно когда мы говорим об управлении смыслами и о многих других вещах, связанных, например, с когнитивистикой, психологией и энергетикой управления, с этикой бизнеса, ответственностью, доверием и т.д.? Очевидно, неактуальна, так как все это мы в лучшем случае можем лишь качественно оценить с приемлемой точностью. Но все эти вещи надо попытаться понять и воспринять, так как они определяют современное управление прежде всего как человеческую деятельность, в которой обычное «рацио» в значительной степени дополняется, а часто и вытесняется иррациональностью и «эмоциональным интеллектом».

Смыслы формируют систему видения мира, отдельных явлений и процессов, конкретных организаций и бизнеса в целом. В зависимости от нее возникают различные мотивации, связанными с теми или иными действиями. Чтобы управлять смыслами, надо прежде всего их знать, понимать и воспринимать, причем не статично, а в развитии, то есть, например, пытаться понять

смыслы будущего поколения, которое придет на смену нынешнему в сфере политики, экономики и управления.

Проблема восприятия становится одной из ключевых для управления смыслами. И это не только восприятие отдельными людьми (в данном контексте управляющими) конкретных явлений, ситуаций, объектов или процессов, структур и взаимоотношений, результатов и оценок, но именно смыслов, стоящих за ними. По существу, надо научиться различать сущность (смысл) таких понятий, как ценность, эффективность, инновационность, взаимозависимость, интересы, ответственность и др. Как пишет Р.М. Нигоматуллина, «многие элементы системы могут существовать, но субъект не понимает смысл управленческих требований, более того, смысл может быть утерян. Тогда нормы носят чисто формальный, „декоративный“ характер, и на них никто не обращает внимания» [4]. Это, например, касается демократизации управления, когда демократию можно понимать и как власть большинства, и как способность договариваться на партнерских началах, и как горизонтальные коммуникации в управлении и др. Это касается и таких процессов, как приватизация, модернизация, инновационных, трансформационных и др.

Как полагает бизнес-консультант В.Н. Ромащенко, «различительная функция восприятия требует тонких настроек и специальных процессов: формирование и настраивание фильтров, снятие ограничений с восприятия конкретного человека, восприятие в сознании человека данного объекта. Лишь после этого мы можем сказать, что человек „потенциально“ готов управлять объектом восприятия». Таким образом, управление смыслами понимается как сугубо практическая деятельность, как деятельность по соз-

данию, формированию смыслов и их воплощению в виде событий, процессов, результатов, продуктов и т.д. [5]

Во времена фундаментальных изменений и преобразований, в том числе революционных (а мы переживаем это сейчас), необходимо выстраивать новую идентичность, новую систему смыслов, объясняющих современный мир. И эта новая система начинает конкурировать и даже конфликтовать со старой, постепенно вытесняя ее. Но смысловые противоречия и конфликты существуют и на более низких уровнях как при постановке каких-либо целей и задач, так и во взаимоотношениях разных заинтересованных лиц. Например, говоря об отношениях собственников и менеджеров, мы привыкли трактовать их как конфликт интересов. Но если посмотреть глубже, то суть «агентской проблемы» в корпоративном управлении смысловая. Каждый из контрагентов видит многие вещи и воспринимает их по-разному, так как по-разному видит смысл и назначение своей деятельности и существования. А уже за этим идут разные ценности, интересы, риски, поведение, ответственность и пр.

### Смыслы и идеология управления

В работах практически всех известных современных гуров менеджмента, вышедших в начале XXI в., так или иначе ставится проблема *идеологической перезагрузки* бизнеса и менеджмента. В данном контексте идеология — это элемент культуры менеджмента, отражающий смыслы, ценности, этические нормы и правила поведения и деятельности в бизнесе в тот или иной исторический период времени с учетом конкретных обстоятельств. Теоретической основой такой перезагрузки становится развивающаяся междисциплинарная управленческая наука, а методологической основой и инструментом — сам менеджмент, являющийся генератором, проводником и воплощением новых идей. Ключевыми моментами здесь являются переосмысление сущности современного бизнеса и конкуренции, сущности менеджмента в новых условиях, самой организации, ее смысла и назначения. В частности, переосмысливаются такие традиционные понятия, как бюрократия, иерархия, контроль, эффективность, ответственность и др. [6, 7].

Если говорить, например, о российской модели управления, то одной из характерных ее черт яв-

ляется чередующаяся смена режимов управления — стабильного и нестабильного. Системы управления в этих режимах имеют разные смысловые нагрузки, разные ценности, правовое (или понятийное) сопровождение, разные модели поведения, технологии решения проблем и многое другое. Переход к нестабильному (кризисному или мобилизационному) режиму, несмотря, как правило, на огромное напряжение сил, гигантские расходы и т.п., неизменно ведет к ускорению многих процессов, большим изменениям (а то и прорывам), большей конкуренции и результативности. Посмотрите, например, как после глобального кризиса 2008 г. не только у нас, но и во всем мире было переосмыслено отношение к риску, профессиональным стандартам и эффективности. Или оцените с этой точки зрения результаты зимней Олимпиады-2014 в Сочи, хотя непомерная цена проекта оставила много вопросов.

Между тем переход в более неудобный, противоречивый и рискованный режим нестабильности с другой смысловой нагрузкой — очень непростая и, можно сказать, стрессовая задача для системы управления. Попытка отката назад, в стабильность — это реакция системы в ее стремлении к более естественному для нее состоянию покоя, упорядоченности, предсказуемости, подконтрольности. Но такое состояние в мире нарастающего хаоса и перманентных изменений как раз становится нетипичным и ведет в конечном счете не к разрешению проблем, а к их накоплению.

На практике мир современного бизнеса — это борьба смыслов, ценностей и идей. Как пишет Г. Хэмел, «сейчас в вашей компании сосуществуют бизнес-процессы, опирающиеся на Интернет XXI века, управленческие процессы — на постулаты середины XX века, на принципы ме-



неджмента, выработанные еще в XIX веке» [8]. И далеко не всегда смысл той или иной деятельности очевиден. Один из современных российских исследователей проблем идеологии управления и этики менеджмента Е.А. Савеленок пишет: «Создается впечатление, что люди, собирающиеся управлять другими людьми, то есть реализовывать те или иные идеи на практике, совершенно не представляют себе, что это будут за идеи и во имя чего и зачем они будут это делать» [9, с. 244; 10]. Иначе говоря, смысловые расхождения или неточности (в представлениях, ощущениях, знаниях, высказываниях и т.д.) порождают разное восприятие действительности, неясность видения и противоречивость целей, разную реакцию на события, их оценку и оценку их последствий. «В практическом плане, — пишет он далее, — речь идет о работе менеджера по устройству смыслов в системе — их отбору, построению иерархии, установлению содержательных и функциональных связей — в организации процесса такого устройства. Система смыслов выстраивается по принципам от простого к сложному, от индивидуального к общему, от специфического к универсальному, от грубого к тонкому. В выстраивании системы смыслов есть (или могут быть) свои законы, которые вполне могут претендовать на законы управления» [9, с. 248].

Но на практике мы очень часто сталкиваемся с проблемой не только *противоречивых смыслов*, но и *подмены смыслов*. Это может привести к неверным ориентациям и искажению целей, к решению частных задач, а не проблем в целом, порой приводит совсем не к тем результатам, которые изначально предполагались или которых ждет общество. Рассмотрим один пример.

При формулировании нового этапа программы приватизации

госсобственности в России 2014–2016 гг. было определено несколько целей. Однако чем больше эта тема обсуждалась в правительстве, тем сложнее было понять реальный смысл задуманного. То ли хочется, наконец, наладить эффективное управление госимуществом, разрушить монополии, усилить конкуренцию и тем самым обеспечить формиро-

коррупции, которая несколько не уменьшилась.

Кстати, относительно последней уместно высказывание М. Ходорковского, знающего, по всей видимости, то, о чем он говорит, достаточно хорошо. «Любая коррупция — плохо. Но когда она сопровождает обычные, нормальные бизнес-решения, „отщипывая кусочек“ от



вание инструментов развития. То ли планируется наполнить госбюджет при снижении темпов роста ВВП и решать неотложные социальные проблемы. То ли чиновники просто хотят создать видимость снижения роли государства в экономике при фактическом укреплении «неокоorporативизма» и сохранении рычагов контроля. И здесь видны смысловые различия (хотя при определенных условиях общей ориентации на развитие какие-то цели могут быть и непротиворечивыми), за которыми в реальных условиях стоят разные политические силы и элиты. Ведь стратегически речь идет как раз о противопоставлении стабильности и развития, эффективности, конкурентоспособности и сохранении монополий и неэффективности, реальных результатов для общества и сопутствующей процессу приватизации

прибыли, ситуация не является критичной. Гораздо хуже, когда масштабы коррупции, размер коррупционных поборов вырастают настолько, что бизнес-решения принимаются исходя, во-первых, из коррупционной составляющей. Но и это лишь промежуточная стадия. Полностью системной коррупцией я называю тогда, когда она становится целью бизнес-процессов. Их единственным реальным смыслом» [11]. И этот конкретный смысл, как мы знаем, очень дорого стоит и обществу, и бизнесу в экономическом (возрастающие дополнительные затраты, неэффективность решений и т.д.) и в морально-этическом плане (разрушение морально-этических ценностей, основ общества).

Поэтому в стратегическом управлении важен *выбор того или иного смысла*, придание ему



значимости в тот или иной период времени. Известный российский предприниматель и политик Дмитрий Зеленин, выступая в Международном университете в Москве, назвал свою лекцию «От свободы управления к управлению свободой». Его идея сводилась к тому, что в разной реальности у вас доминируют разные смыслы. Когда мало ограничений (а это было в начале создания рыночной экономики в современной России), возникает много свободы для видения, выбора и маневра и, наоборот, мало обязательств и ответственности. Как только вы начинаете создавать необходимые вам недостающие инструменты (законы, правила, институты, отношения, коммуникации), обеспечивающие ваш бизнес-процесс и задающие вектор развития бизнеса, вы одновременно создаете ограничения и начинаете утрачивать свободу, пытаетесь управлять в рамках этих ограничений, то есть целенаправленно «дозировать» свободу и упорядочивать хаос. И это, по существу, управление смыслами в условиях определенной реальности.

### **Смыслы и коммуникации**

Общество — это пространство циркуляции смыслов, и смыслы являются средой и предметом коммуникации. Новая комбинация смыслов, доминирование одних смыслов над другими могут замедлять или ускорять процесс преобразова-

ний в обществе и организациях. В нашем контексте смыслы являются предметом коммуникационного управления.

В коммуникационной теории в середине 70-х годов прошлого века возникло направление, названное «скоординированное управление смысла-

Таким образом, СММ рассматривает коммуникации как действие, материализующее субстанцию социального мира (объекты, события, отношения и т.д.), а не просто как средство передачи информации в мире. И в этом отношении данная концепция применяется в практике управления, в частности, для

## **Джобс заразил своих сотрудников целеустремленностью, почти маниакальным стремлением к совершенству, вниманием к деталям, чувством миссии, поиском другого.**

ми» (Coordinated Management of Meanings, СММ). Его авторами стали Барнет Пирс и Вернон Кронен. Сами авторы назвали свою концепцию «практической теорией». Так, Б. Пирс писал: «Говоря о коммуникациях, мы говорим о смыслах. Но не с точки зрения лишь пассивного восприятия каких-либо посланий. В жизни мы скорее окружены смыслами, и одной из наших жизненных задач является *управление этими смыслами* для того, чтобы сделать социальную жизнь *согласованной*<sup>2</sup>. Но этот процесс управления смыслами никогда не осуществляется изолированно. Нам всегда необходимо координировать собственное управление смыслами с другими людьми. Поэтому координированное управление смыслами» [12]. Но авторы идут дальше и говорят о третьем элементе своей концепции — *загадке или тайне*, так как мы никогда точно не знаем, чем закончится (во что воплотится) тот или иной разговор, обмен идеями, опытом, то или иное взаимодействие или согласование. Результат может быть не просто неожиданным, но и ошеломляющим. На этот эффект мы еще раз обратим внимание, когда далее будем говорить о новом типе инноваций.

разрешения конфликтов, управления отношениями внутри организации или сообщества, при передаче прошлого опыта и выявлении возможностей его использования в будущем поведении в конкретных ситуациях, для понимания возможностей и способов каких-либо изменений как результата согласования осмысления реальности и взаимодействия разных заинтересованных лиц. По существу, создается структура смыслов, обеспечивающая эффективное функционирование управленческих сообществ и модели коммуникаций в процессе экономической деятельности.

### **Стратегическое управление смыслами — задача лидеров**

Менеджер-руководитель (функционер) — это один смысловой и поведенческий тип, а менеджер-лидер (с разными модификациями понятия лидерства) — это совершенно другой тип. Первый обеспечивает эффективное функционирование организации, второй — ее развитие. Первый решает узкий круг практических задач и действует в одной реальности, второй выявляет новые смыслы, ставит проблемы и ищет их нестандартные решения, погружая себя в совершенно другую реальность, которую

он фактически создает. Теория управления, ориентированная на функционера, может не работать в отношении этого «смыслообразующего» лидера-новатора.

Для чего таким лидерам управлять смыслами? Во-первых, для обеспечения общего восприятия и интерпретации происходящего, чтобы сотрудники в любой ситуации исходили из одного и того же ее толкования. Во-вторых, для обоснования действий сотрудников и тех изменений, проводниками которых они оказываются в организации. В-третьих, для нахождения последователей и мотивирования сотрудников организации поддерживать их действия.

Для осуществления такой своей миссии лидеры, по мнению Боаса Шамира и Роберта Хойберга, должны формировать общую ментальную модель у сотрудников организации, их восприятие и понимание окружающего мира, текущего состояния организации, видения ее развития, целей и средств их достижения, принимаемых решений и предпринимаемых действий [13]. Тогда сотрудники скорее будут разделять восприятие происходящего, понимать систему приоритетов лидера, а их действия будут лучше соответствовать стратегии организации и ожиданиям. Лидеры, по словам Г. Минцберга, становятся проводниками новых идей и смыслов, миссионерами своих организаций [14]. В результате распространения необходимой лидеру общей ментальной модели среди сотрудников в организации создается дружелюбная обстановка, которая способствует свободному обмену знаниями и идеями, а это в итоге ведет к успеху.

Одним из тех, кто сумел воплотить в жизнь концепцию стратегического управления смыслами, был Стив Джобс. Он всегда рассматривался как аномалия в менеджменте, так как не



соответствовал тому, что написано в обычных учебниках. А в них нет как раз того, что делал Джобс — он создавал смыслы для покупателей/клиентов и сотрудников и управлял этими смыслами. В центр внимания он ставил прежде всего людей. В организации создавался игровой режим, когда потоки идей идут снизу. Поэтому он любил говорить: «Оставайтесь дурашливыми, оставайтесь молодыми». А в отношении потребителей не он шел за их спросом, а сам предлагал им новые потребности, идеи и продукты. *Apple* — это не просто коммуникационное устройство (средство), но определенная идентичность и эмоции. Поэтому для Джобса важен был не просто дизайн, но конструирование для пользователей нового смысла. На презентации iPad в 2010 г. он сказал: «Причина, по которой мы смогли создать подобного рода продукты, состоит в том, что мы старались соединить технологии с гуманитарным знанием и творчеством» [15]. Как и потребителей, Джобс заразил своих сотрудников целеустремленностью, почти маниакальным стремлением к совершенству, вниманием к деталям, чувством миссии, поиском другого.

Феномен Джобса — это далеко не единственный пример управ-

ления смыслами. Профессор из Милана Роберто Верганти, обобщив европейский и американский опыт инноваций, основанных на дизайне (*design-driven innovations*), пришел к выводу, что это по существу совершенно новый путь в конкуренции. Такие инновации не идут от рынка (от спроса), напротив, они создают новый рынок не путем продвижения новой технологии, а за счет внедрения новых смыслов и доведения видения до покупателя. Таким образом, смыслы идут впереди технологий. Причем покупатели сами даже и не задумываются об этих смыслах, но, как только они их обретают и осознают, новые продукты становятся для них любовью, страстью. Верганти далее исследует процесс возникновения таких инноваций, основанных на смыслах, выявляет категорию «интерпретаторов» — экспертов, которые глубоко понимают технологии, свои рынки, поведение потребителей и их потенциальные желания [16].

Для обозначения такого рода инноваций он придумал термин «технологическая эпифания» (от *греч.* выход наружу, явление, проявление божества, абсолюта в конкретных формах). На практике это означает внезап-

ное осознание нового смысла чего-либо путем или неожиданно-го открытия, или интуиции, или ощущений. Причем это не чисто эвристический процесс, а систематический анализ новых технологий и их воплощения в продуктах (услугах). По существу, происходит переформулирование вопроса об инновациях. Традиционно он звучит так: «Можем ли мы заменить старую технологию на новую для лучшего удовлетворения существующего спроса потребителей?». В новой версии вопросы выглядят так: «Будет ли новая технология позволять нам создавать продукты и услуги, которые будут иметь большую (иную) ценность для потребителей, чем существующие предложения на рынке? Будет ли эта новая потребность определять смысл покупки нового товара?»

Таким образом, управление смыслами исходит из того, что люди одновременно рациональны и иррациональны, что их необходимо воспринимать и оценивать с разных точек зрения — с биологической, психологической, духовной, социальной, экономической. Надо учитывать и то, что они будут следовать за теми, кто задает для них новые, понимаемые и разделяемые ими смыслы. ■

ПЭС 15096/27.07.2015

**Примечания**

1. «Порядок из хаоса» — древнейший масонский девиз.
2. Здесь под согласованностью понимается: а) последова-

тельность смыслов; б) взаимное восприятие идей, концепций, отошений.

**Источники**

1. Pink D. A Whole New Mind. N.Y., The New York Times and Business Week, 2006.
2. Розин В.М., Голубкова Л.Г. Управление в мировом и российском трендах. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ». 2013. С. 58–62.
3. Попков В.В. Метафизика экономики: сколько стоит смысл? [Электронный ресурс] // Бесплатная электронная библиотека. 2012. URL: <http://konferenciya.seluk.ru/9fizika/1271448-1-popkov-metafizika-ekonomiki-skolko-stoit-smisl-cena-cenoobrazovanie-ekonomike-znaniy-vserossiyskaya-nauchno-pr.php>.
4. Социальное управление: философский анализ культурных оснований: Учеб. пособие / Р.М. Нигоматуллина. Казань: Казанский университет, 2012. 150 с.
5. Ромащенко В.Н. Management of meaning — «Управление смыслами» [Электронный ресурс] / Школа решения проблем. 2013. URL: [http://problemconsulting.com/articles/Management\\_of\\_meaning\\_-\\_upravlenie\\_smyslami](http://problemconsulting.com/articles/Management_of_meaning_-_upravlenie_smyslami).
6. Хэмел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сейчас. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
7. Кузин Д.В. Другой менеджмент. Метафизика современного управления. М.: Международный университет в Москве, 2014.
8. Hamel G., Breen B. The Future of Management. Boston: Harvard Business School Press, 2007. P. 255.

9. Савеленок Е.А. Кого и зачем учить менеджменту: пролегомены к теологии управления. XVI Международная конференция «История управленческой мысли и бизнеса». Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, 2015.
10. Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента. XII Международная конференция «История управленческой мысли и бизнеса». Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, 2011. С. 174–185.
11. Ходорковский М., Геворкян Н. Тюрма и воля. М.: Говард Рорк, 2012. С. 337.
12. Coordinated management of meaning [Электронный ресурс] / Свободная энциклопедия «Википедия». URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Coordinated\\_management\\_of\\_meaning](https://en.wikipedia.org/wiki/Coordinated_management_of_meaning).
13. Shamir R. Hooijberg. Managing Meanings to Achieve Meaningful Management [Электронный ресурс] / IMD. 2008. URL: <http://www.imd.org/research/challenges/TC024-08.cfm>.
14. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб., Питер, 2001. С. 502.
15. Verganti R. Steve Jobs and Management by Meanings [Электронный ресурс] // Harvard Business Review. 2011. URL: <https://hbr.org/2011/10/steve-jobs-and-management-by-m>.
16. Verganti R. Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean. Harvard Business Press, 2009.

**Strategic Management of Meanings**

**Dmitry Kuzin**

*What is the meaning of management and is it possible to manage meanings? The scientific community has begun to discuss these issues quite recently, but to business persons they may seem strange and abstract. Meanwhile, if we don't deal with them, we'll be hardly able to truly appraise what is happening around and to create a strategy for the society and individual organizations development. The article briefly highlights some of these issues.*

*Keywords: meanings, values, ideology of management, communication, leadership, innovation.*