

---

*И.К. Адизес — один из ведущих мировых консультантов по развитию организаций — создал теорию социального развития. В двадцатом веке отечественный педагог А.С. Макаренко создал социальную систему и показал на практике, как специально организованная среда и производство работают на человеческое развитие. В чём сходство их позиций?*

---

- *Ицках Адизес* • *Антон Макаренко*
- *организация* • *изменения* • *коллектив*

### **Научные взгляды И. Адизеса**

«Лично мне в жизни пригодились две книги... Одну книгу я прочёл в 10-летнем возрасте, это книга Гайдара «Тимур и его команда».

А сегодня книга, которую я знаю до сих пор почти наизусть, — эта книга А.С. Макаренко «Педагогическая поэма». Эти две книги сделали меня тем, кто я есть», — так сказал И. Адизес в своём выступлении на пленарном заседании Инвестиционного форума в г. Сочи 23 сентября 2012 года [1].

В одном из интервью на вопрос о любимой книге он ответил: «Это «Педагогическая поэма». Я читал её на сербском языке» [2].

О значении указанных двух книг в своей жизни И. Адизес сказал, обращаясь к достижениям русской культуры: «... Большая, прекрасная русская душа, ведь она у вас есть, она внесла столько всего в мировое наследие — Пушкин, Толстой...» [1].

«Я не думаю, что у вас есть недостаток талантов; огромное количество школ, программа МВА. Они растут тут как грибы после дождя. У вас нет нужды в новых талантливых людях, у вас и так хорошие люди. Меня очень впечатляют российские деловые люди. Они интеллигентны, умные, хорошо образованы, очень хитры. Они ведут себя адекватно. Проблема в другом...

У вас есть таланты, но вы ими не пользуетесь. У вас нет культуры, которая позволила бы

## **Ицхак Адизес и Антон Макаренко: развитие — основа успеха организации**

**Анатолий Аркадьевич  
Фролов,**

профессор, доктор  
педагогических наук

**Елена Юрьевна  
Илалудинова,**

заведующий кафедрой общей  
и социальной педагогики  
Нижегородского государственного  
педагогического университета  
им. Козьмы Минина, доцент,  
кандидат педагогических наук

**Сергей Иванович  
Аксёнов,**

доцент, кандидат педагогических  
наук, г. Нижний Новгород

людям внести тот вклад, который они могут внести. Посмотрите, что происходит с российской эмиграцией в Израиле. Это взрыв. А почему нет этого взрыва здесь?».

Объяснять ситуацию И. Адизес начал на примере: «В России я читал лекцию в Академии при Президенте РФ. Слушала сотня высокопоставленных руководителей. Я не пользовался презентацией в Power Point, использовал прозрачные слайды, писал на эпидиаскопе, и на экране выводилось то, что я писал.

К сожалению, эпидиаскоп поставили слишком высоко, и не намеренно я сдвинул его вправо, то есть слайд я повернул на 90°, и вся аудитория смотрела на эти слайды повернув голову набок. Я читал лекцию, потом повернулся к экрану и увидел, что происходит.

Но почему никто не сказал, никто не поднял руку: «Профессор, у Вас неправильно поставлен эпидиаскоп или не так положены слайды». В Соединённых Штатах мне обязательно бы указали: «Профессор Адизес, все не так». В Израиле мне через 30 секунд записали бы: «Идиот, что ты там такое натворил!».

В России полное молчание, ни слова. Я немало работал с коллегами и замечаю опять нечто. Когда руководитель компании приходит на совещание, что происходит? Все замолкают, никто не говорит.

Какой мой вывод? Это культура, в которой слишком много страха. Я не говорю о том, чтобы не подчиняться властям, нет. Речь идёт о страхе, люди боятся говорить, боятся вступить в конфронтацию с властью. Если я немного увлекаюсь, прошу простить. Я говорю от сердца...

В медицине бывает, что врач говорит вам: «Прислушайтесь к своему организму, к своему телу». И я думаю, что русская управленческая культура состоит в том, что голова отделена от тела. Мы не слушаем тело, не прислушиваемся к нему.

Могу я дать совет высокопоставленным руководителям, которые здесь сидят? Слушайте своё тело. Чем выше вы поднимаетесь по иерархии, тем меньше у вас должен быть рот и тем больше должны быть уши.

К сожалению, мой опыт говорит о противоположном: есть большой рот и маленькие уши. В этом проблема.

И что надо делать России? У меня есть идея, которой я хочу с вами поделиться. На самом деле именно поэтому я сюда и приехал.

**Ицхак Кальдерон Адизес — один из ведущих мировых экспертов в области повышения эффективности ведения бизнеса и правительственной деятельности путём внесения кардинальных изменений, которые не порождают неразберихи и деструктивных конфликтов, препятствующих изменениям.**

**И. Адизес за последние 35 лет работал со многими ведущими коммерческими организациями мира, являлся консультантом по политическим вопросам при правительстве глав многих государств. Он — основатель и генеральный директор Института Адизеса и организации, специализирующейся на управлении изменениями, имеющей филиалы в США и в 14 других странах... Читает лекции в более чем 50 странах...**

Я считаю, что не только коммунизм и социализм обанкротились. На наших глазах происходит банкротство капитализма. Он больше не работает. Ищут решений. Может быть государственный капитализм, государственные «интервенции». Или: меньше государственного вмешательства. А на самом деле никто ничего не знает. «Невидимая рука рынка» уже не работает. Мир становится слишком сложен, мир и ищет какого-то третьего пути.

Я считаю, что в России есть для этого потенциал. Вы освободились от коммунистической системы, но только не надо выплескивать ребёнка вместе с грязной водой. В коммунизме тоже были хорошие вещи. И великолепные цели. Плохо реализовывались они, но цели были высоки.

А если вы берёте лучшее от капитализма, не копируйте Америку, возьмите только лучшее.

В России есть душа. Возьмите лучшее там. Здесь создавайте своё.

И неправда, что существует какое-то настоящее время. В английском языке есть так называемое настоящее продолженное. Настоящее время — это только доля секунды между прошлым и будущим.

Для некоторых настоящее — это продолжение прошлого. Для других это начало будущего. Смотрите через ветровое стекло, не смотрите в зеркала заднего вида. Пора двигаться вперёд» [1].

**Люди должны осознать: то, что имеется — недостаточно хорошо... Нужно сформировать потребность изменений... Энергичные действия в сторону необходимых изменений создают воодушевление.**

**Дискомфортное в краткосрочной перспективе может быть полезным и в долгосрочной.**

**Это и есть движение вперёд.**

**Деньги вообще не могут сделать кого-то счастливым, зато они могут сделать человека несчастным.**

*И. Агизес*

В книге «Политические озарения» отражается опыт консультирования органов власти ведущих держав. «И. Адизес исследует социальные и политические проблемы современного общества, проводит глобальный анализ существующего положения вещей и определяет основы будущего мироустройства. Среди героев книги — наиболее видные фигуры мировой политики, в том числе Владимир Путин, Михаил Горбачев, Слободан Милошевич, Винсенте Фокс и многие другие» [4].

**«Методология И. Адизеса** основана на базовом принципе: организации, как живые организмы, имеют свой жизненный цикл и демонстрируют предсказуемые и повторяющиеся поведенческие проявления в процессе роста и старения.

На каждом этапе организационного развития компанию ожидает специфический набор проблем...

Для здорового перехода от этапа к этапу необходимы фундаментальные изменения в стиле руководства и способах управления, выработанные при активном участии и поддержке управленческой команды компании, которой предстоит их осуществлять» [3].

**«Программа И. Адизеса** состоит из 11 фаз, каждая из которых сфокусирована на одном из аспектов деятельности организации... Состав, последовательность, глубина и длительность каждой фазы выбираются исходя из потребностей конкретного клиента» [5].

Последовательность фаз: от «синергетической организационной диагностики», «решения проблем в составе кросс-функциональных команд», «создания структуры управления изменениями», «разработки видения, миссии, ценностей», «структурной реорганизации», «пересмотра системы отчётности» — к «передаче технологии И. Адизеса клиенту» (обучение специально отобранных сотрудников клиента), «стратегической фокусировке ресурсов», «созданию системной структуры» и «разработке синергетической системы вознаграждения».

В интервью, данном Т. Кузнецовой, сотруднику журнала «Управление компанией» (Украина), И. Адизес популярно изложил суть методологии и способов управления, ведущих к успеху.

*Прежде всего* «Должно быть ощущение необходимости перемен, понимание того, что систему можно улучшить. Люди должны осознать: то, что имеется — недостаточно хорошо... Нужно сформировать потребность изменений. Как правило, люди противятся переменам... поэтому, по моей методологии, мы проводим диагностику: нужно ли нам изменяться... есть проблемы, недоразумения... Нам

нужно изменяться. Это должно стать очевидным для всех!...

Следующий шаг — создать миссию. То есть чётко определить, куда идёт компания. Как выглядит её будущее? Какие есть возможности?... Люди видят много возможностей для себя — тогда можно начинать реорганизацию» [2].

*Как создать атмосферу воодушевления изменениями?* — «Она создаётся восприятием: эти изменения — не проблемы, а неиспользованные возможности. Энергичные действия в сторону необходимых изменений создают воодушевление.

Если некоторые сотрудники никак не хотят изменяться, что делать? — Они не имеют веры, не доверяют себе. Необходимо проведение дискуссий целой группой. И если обнаруживается, что несколько человек боятся, но большая часть коллектива воодушевлена, им придётся плыть по течению...

Мы работаем в «открытом пространстве»... Нужно вести дискуссию, задействовать огромное число людей. Тогда гораздо проще внедрять изменения» [2].

*Условия успеха.* «Всё зависит не от размеров компании, не от страны, не от сферы деятельности или формы собственности, а только от одного фактора — силы личности руководителя. Если он не боится, если он воодушевлён, всё будет в порядке. Если же он говорит: «А где формула? Скажите мне, что делать», — ничего не получится...

Руководитель не может быть идеальным, но каждый может самосовершенствоваться. Не пытайтесь быть богом... Не отвергать людей с противоположной точкой зрения, учиться у всех пребывать в согласии с самим собой... Быть в ладу с окружающими людьми... Не быть идеальным, а быть лучше — как человек, как член команды. Значит — будут лучшие решения...

Хороший руководитель должен быть гибким. У него есть наиболее близкий ему стиль, например, Е предприниматель. Но когда возникает необходимость в качествах, присущих А (администратору), он должен быть А и т.д. В данный момент ему нужно ослаблять свой Е и усиливать А. При этом он испытывает дискомфорт. Но именно это и есть развитие... Это нужно для успеха» [2].

«... Если я стою на месте, на двух ногах, то я очень устойчив в краткосрочной перспективе. Но если я буду стоять очень долго, я устану, всё тело будет болеть... В процессе ходьбы вы время от времени теряете баланс (положение),

**Секрет и прелесть нашей жизни не в отсутствии конфликта, а в нашей готовности и умении его разрешать.**

**Свободный рабочий коллектив не способен стоять на месте... Форма его смерти — остановка.**

**Истинным стимулом человеческой жизни является завтрашняя радость... Нужно настойчиво претворять простые виды радости в более сложные и человечески значительные.**

**Самое важное, что мы привыкли ценить в человеке — это сила и красота. То и другое определяется в человеке исключительно по типу его отношения к перспективе.**

А. Макаренко

но затем находите его, затем снова теряете... Дискомфортное в краткосрочной перспективе может быть полезным и в долгосрочной. Это и есть движение вперёд. Руководитель вынужден постоянно пребывать в состоянии дискомфорта...

Мы должны хорошо изучить себя, свои сильные и слабые стороны... Для самопознания нужны двое. Я могу познать себя через ваши глаза, но никак через свои собственные. Чтобы знать, где я нахожусь, мне нужна обратная связь» [2].

*О чём вы мечтали в детстве?* — «О том, чем живу сегодня. Ребёнком мечтал писать книги, учить людей. И сейчас я фактически не занимаясь консалтингом, я учу людей, как использовать мои инструменты.

Ещё я мечтал много путешествовать, посмотреть мир. Я постоянно реализую эту мечту.

Если вы спросите, что бы я изменил в своей жизни, если бы смог прожить её сначала, я отвечу, что не стал бы ничего менять».

*Как вы оцениваете свой успех? Вы добились в жизни того, чего хотели?* — «Мой ответ будет двойственным: я думаю, что и преуспел, и проиграл одновременно. С профессиональной точки зрения я более чем преуспел. Но за такой успех мне пришлось заплатить большую цену. Я был в 53 странах, я консультировал многие компании, но не видел как росли мои дети» [2].

*В чём состоит Ваша жизненная миссия?* — Я много думал об этом. Последнее время больше чем когда-либо. В молодости я хотел изменить мир. Сейчас, когда мне 70 лет, я пришёл к выводу: я не смогу ничего изменить. И теперь моя жизненная миссия — просто делать то, что я делаю, как можно лучше...».

*Можно ли с помощью Вашей философии достичь счастья? Как применить Вашу теорию не только к бизнесу, но и в жизни?* — «Существует масса возможностей и способов применения бизнес-подходов в частной жизни...

Если у человека проблемы с женой, он считает, что она должна измениться. Типичная ошибка... Чтобы её исправить, нужно первым делом спросить себя: «А что я должен изменить в себе?»... Если вы изменитесь — изменятся и конкуренты, и клиенты, и ваша жена, и соседи... Это одно из применений теории И. Адизеса в личной жизни...

В конфликтной ситуации никогда не перебивайте собеседника... Вы должны уметь прикусывать свой язык... Или просто запишите то, что хотите сообщить, и молчите до тех пор, пока собеседник не выговорится... Разве можно представить себе пилотов, говорящих одновременно? ...

В общении с детьми. Серьёзная проблема детей в том, что мы их не уважаем и поэтому постоянно перебиваем, а они не имеют права перебивать нас... Должна быть цивилизованная дискуссия с ребёнком [2].

*Есть ли у Вас любимые афоризмы?* — «Есть, и очень много — приблизительно на каждый день в году. К примеру: вы не знаете, чего вы не знаете, пока не узнаете это... Только зная, чего вы не знаете, вы можете знать, что вы знаете. Это очень сложно: признать своё невежество. И чем больше я знаю, тем больше я понимаю, что многого я не знаю... И, честно говоря, с каждым годом я чувствую себя всё большим невеждой».

*Что для вас означают деньги?* — «Когда у вас есть деньги, у вас есть выбор: делать что-то или нет. Предназначение денег только в том, чтобы давать выбор, свободу. И ничего более...

Деньги вообще не могут сделать кого-то счастливым, зато они могут сделать человека несчастным... Но если у вас их нет, это сделает вас несчастным».

*С кем из известных личностей вы хотели бы поговорить?* — «С Моисеем. Этот человек изменил целую нацию. 40 лет он занимался тем, что изменял нацию... Он был настоящим агентом изменений. Он сделал людей, которые были рабами, свободными...

Что бы я спросил у него? — Что помогало тебе продолжать идти? 40 лет — это очень долго. Что вело тебя? Почему ты не сдался?» [2].

**В Интернете публикуются характерные цитаты из книг И. Адизеса.**

*Из книги «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из того следует» (выборка):*

- Если два человека согласны во всём, то без одного из них можно обойтись.

- Очень часто бездействие обходится дороже, чем действие.
  - Если вы задаёте вопрос: «Счастливы ли я?» — то можете стать самым несчастным человеком на свете».
  - Проще нанять человека и дать ему знания, чем нанять того, кто обладает знаниями и сделать из него человека.
  - Успех или провал команды определяется тем, как общаются и взаимодействуют его члены.
  - Коллега — не тот, кто с вами согласен, а тот, кто вам возражает, но пользуется вашим уважением.
  - Менеджмент — слишком сложный вопрос, чтобы с ним мог справиться один человек.
  - Задача менеджмента — сделать организацию результативной в ближайшей и долгосрочной перспективе.
  - Когда удаётся добиться идеального сочетания формы и функции — это большая редкость.
  - Бюрократ тратит уйму времени на детали; он считает, что лучше выполнять работу правильно, чем выполнять правильную работу.
  - Причина, по которой вы вступили в брак, вполне может стать основанием для развода.
- Из книги «Личностный рост» (выборка):*
- Построение компании или карьеры сродни добыче золота: если вы непрерывно копаете, не отвлекаясь на крепление свода, стенки штольни, то вас завалит в шахте.
  - Важно не стремление, важен результат работы.
  - Когда вы прислушиваетесь к голосу сердца, вы не можете ошибиться.

- Сходство не значит единство, это просто сходство.

*Из книги «Управление жизненным циклом корпорации» (выборка):*

- Мы не можем позволить себе сидеть и ждать наступления будущего до того, как решим, что следует делать сейчас.
- Старение начинается в сознании человека одновременно с изменением его целей и отношения к жизни.
- То, что нормально на одном этапе жизненного цикла, может оказаться аномальным на другом этапе.
- Делегирование полномочий подразумевает передачу задач на более низкие уровни организационной иерархии и формирование приверженности их выполнению.
- Не может быть долгосрочных побед до тех пор, пока вы не согласитесь брать на себя риски краткосрочных убытков.
- В растущих компаниях работают верующие, в стареющих — скептики.

*Из «Цитатника» (выборка):*

- Добьётся успеха тот, кто приспосабливается к изменениям быстрее, чем другие.
  - Изменение порождает проблемы/возможности. Проблема и возможности — это одно и то же.
  - Мы можем не иметь проблем только в том случае, если остановим изменения, а это может произойти только в случае смерти.
  - В развитых странах уровень жизни высокий, но качество жизни низкое. В развивающихся странах наоборот: уровень жизни ниже, а качество жизни выше.
- Поразителен диапазон действия теории и практики И. Адизеса. Он охватывает различные виды человеческой деятельности: в сфере бизнеса, социального*

управления, семьи, повседневного поведения людей.

### Сравнительный анализ идей А.С. Макаренко и И. Адизеса

Что же из всего сказанного здесь ранее об идеях и практике И. Адизеса, может быть соотнесено с «Педагогической поэмой», этим художественным манифестом **Антон Семёновича Макаренко**, классика педагогики социального педагога-реформатора?

Какие его идеи и практические решения стали руководящими, получили разработку в применении к бизнесу, теории и практики менеджмента? Как в результате изменяется, обогащается представление о существовании макаренковского наследия? В каких новых аспектах оно может исследоваться и использоваться далее?

Решение этих вопросов органически включается в зародившееся в 1960-х годах направление освоения и разработки наследия А.С. Макаренко — использование его творчества в других (кроме педагогики) областях социально-гуманитарной мысли и практики и исследование его в связи с современным общественным развитием [6, с. 21 – 24, 108 – 112, 372, 376, 378; 7, с. 8, 9].

В русле этого направления неизмеримо повышается общественно-педагогическая значимость трудов и опыта А.С. Макаренко. На качественно новый уровень поднимается их теоретическое освоение и практическое использование.

Становится ясно, как далеко выходит А.С. Макаренко за традиционные рамки «детской» и «школьной» педагогики. Он максимально расширяет предмет педагогики и её задачи. Его научные и практические достижения прочно связаны с развитием других социально-гуманитарных наук. Всё более очевидно, что новая педагогика может и должна стать важным фактором повышения эффективности многих

направлений общественно-педагогического и человековедения.

Определиться в макаренковедческом значении трудов И. Адизеса можно по его ключевым понятиям. Главное из них — **«управление изменениями»**. Другие: культура управления, эффективность, цели, методология и программа, способы действий; успех, организация как живой организм, деструктивный конфликт, циклы развития (фазы), трансформация, формы и функции, кризис и новые возможности развития, управленческая команда и руководитель, личностный рост.

Из макаренковской терминологии явно усматриваются: диалектичность, развитие, перспективы, стиль управления, организация и её структура, целесообразность и результативность, воодушевление и вера, оптимизм, уважение и требовательность, отношение к жизни и её качество, уполномоченность и ответственность в управлении, коллектив, познание и действие, поведение и знание.

Всё это, можно сказать, коренится в имеющих основополагающее значение двух фрагментах **«Педагогической поэмы»**.

«Всё дело в остановке. Не может быть допущена остановка в жизни коллектива...

Какая чудесная, захватывающая диалектика! Свободный рабочий коллектив не способен стоять на месте. Всемирный закон всеобщего развития только теперь начинает показывать свои настоящие силы. Форма бытия свободного человеческого коллектива — движение вперёд. Форма смерти — остановка [10, ч. 3, с. 269].

Далее А.С. Макаренко замечает: Это «моё великое открытие». Оно стало признаваться нашими макаренковедами лишь в последнее время. В западных странах его по достоинству оценили гораздо ранее, в аспекте макаренковской системы «перспективных линий».

Второй фрагмент: «Человек не может жить на свете, если у него нет впереди ничего радостного. Истинным стимулом человеческой жизни является завтрашняя радость. В педагогической технике эта завтрашняя радость является одним из важнейших объектов работы... Нужно настойчиво претворять простые виды радости в более сложные и человечески значительные...

Самое важное, что мы привыкли ценить в человеке, — это сила и красота. И то и другое определяется в человеке исключительно по типу его отношения к перспективе. Человек, определяющий своё поведение самой близкой перспективой, ... есть человек самый слабый. Если он удовлетворяется перспективой только своей собственной, хотя бы и далёкой, он может представляться сильным, но не вызывает у нас ощущение красоты личности и её настоящие ценности.

Чем шире коллектив, перспективы которого являются для человека личными, тем человек красивее и выше» [10, ч. 4, с. 101].

Постановка перспективы в центр характеристики человеческой личности и процесса её развития и воспитания — капитальное открытие А.С. Макаренко. Его ещё предстоит масштабно осваивать и развивать в психологии, социологии, этике, педагогике.

В макаренковском произведении 1938 г. отмечено то, что так ярко представлено и в творчестве И. Адизеса: «Секрет и прелесть нашей жизни не в отсутствии конфликта, а в нашей готовности и умении его разрешать» [10, ч. 7, с. 109].

И пронизательное соображение: При изображении в художественной литературе «собственно социалистических явлений необходимо пересмотреть своё отношение к конфликту... Конфликт становится более тонким, более глубоким, более нежным, он отражает более сокровенные глубины человеческой личности.

Это «очеловечивание» конфликта заметно у Чехова... Разрешение этих очеловеченных конфликтов у него пессимистическое, что вполне соответствует его эпохе» [там же; 201].

И. Адизес обратился к фундаментальному в макаренковском наследии — к идее всеобъемлющего **развития, к диалектическому** методу педагогического мышления и действия, то есть к «душе» педагогики А.С. Макаренко, её **методологии**.

Диалектический метод в макаренковских высказываниях объясняется как требование видеть педагогические явления прежде всего в их постоянном развитии, закономерном изменении. **Противоречия** — источник развития, главная категория диалектики. Как говорится: «развитие — синоним жизни».

Уклонение от противоречий в объяснении педагогических явлений и процессов, игнорирование факта их развития при построении и характеристике педагогической деятельности, её оценка с позиций лишь «статус кво» — главное в умозрительно-декларативной, социально-приспособленческой педагогике. Это антипод социальной педагогики А.С. Макаренко, опережающей общество в его экономическом и духовно-нравственном, культурном развитии.

Её неприятие, критика разного рода, произвольные толкования и искажения основываются на метафизическом, спекулятивном и догматическом мышлении. А.С. Макаренко хорошо показал действие такого методологического подхода в «Замечаниях к акту обследования коммуны Ф.Э. Дзержинского» весной 1934 г. [10, ч.3, с. 214, 217 — 220]. Этот подход действует и в макаренковедении, в корне подрывая выявление и использование сущностных сил и огромных потенциалов макаренковского наследия.

После ознакомления с работами И. Адизеса возникает новый, очень важный вывод: педагогике А.С. Макаренко противостоит

«**бесконфликтная**» педагогика, в ней происходит «омертвление живых педагогических тканей», как говорил А.С. Макаренко. Это действие в педагогике консервативных и регрессивность сил.

У И. Адизеса и А. Макаренко диалектический метод выступает и как характеристика социальных действий в их многообразных **связях**, в совокупности многих явлений и процессов. Ведущими являются понятия: система, организация, структура, иерархия, коллектив как единство многообразия, коллектив — «команда» и др.

Проблему соотношения **системы (теории) и метода** И. Адизес и А. Макаренко решают, несомненно, на основе первенства метода, идеи развития, управления изменениями.

Бедой макаренковедения является установка на приоритет системы, в её некоем «идеальном» состоянии. До недавнего времени превалировала характеристика: «педагогическая система А.С. Макаренко». Её необходимо лишь охарактеризовать в наиболее развитом состоянии и «внедрять» в современную педагогическую практику «один к одному», как выражался в 1970—1980 гг. В.В. Кумарин, авторитетный советский макаренковед.

Это резко противоречит духу и букве наследия А.С. Макаренко. У него ясно сказано: система жизнедеятельности «воспитательного коллектива» вырабатывается им самим в длительном опыте. Это живая, развивающаяся система, продукт социального творчества членов коллектива, детей и взрослых.

«Внедрять» систему «в готовом виде», вне связи с тем, в какой среде она оказывается, с использованием чужеродных ей элементов, говорит А.С. Макаренко — значит превращать её в «больную систему» [10, ч. 3, с.55]. Такая «пересадка» макаренковской системы порождает формализм и насильственность. И заключение:

система плохая, устаревшая, «авторитарная» и т.д.

Требовалось, правда, «творческое» использование макаренковских идей и опыта. Фактически это значило: механическое приспособление их к существующим условиям, официально действующим педагогическим принципам и средствам. А то, что в наследии А.С. Макаренко не соответствовало им, объявлялось незначительным и «устаревшим».

Всё сказанное не противоречит тому, что в макаренковской системе есть важные открытия, «организационные находки», теоретические и практические решения, которые можно и необходимо использовать в новом опыте как нечто «готовое». Важно при этом не забывать о первостепенном — о творческом методе А.С. Макаренко. К совершенству его системы можно подойти лишь со временем, трудным путём самостоятельного развития коллектива.

И он не считал свою систему «завершённой». Он, наверное, не согласился бы с действием здесь «идеала», так как это противоречит его приоритетной установке на бесконечное развитие педагогических явлений и процессов в неуклонно развивающейся социальной среде. И бесконечно многообразны условия, в которых конкретному коллективу предстоит формироваться, действовать и развиваться.

Здесь уместно далее обратиться к тому, как в творчестве А.С. Макаренко используются **индуктивный** и **дедуктивные методы** педагогического мышления и действия в становлении и развитии педагогической системы. Коренной порок педагогики он видел в том, что её методология, «педагогическая логика» базируется по существу лишь на дедукции. Это значит, что господствует «дедуктивное предсказание»: такие-то теоретические, социально-гуманитарные положения принимаются на веру как руководящие,

исходные в определении педагогических средств, без проверки на опыте [10, ч. 4, с. 234, 243 — 244 и ч.3, с. 53 — 54].

Это принципиально «не опытная» методология. Априори определяемые идеи, средства, технологии предлагаются к безусловному исполнению. Это, конечно, не наука, так как игнорируется опыт, эксперимент, доказательность как основа основ научного знания.

Если исходным становится этическое положение, содержание которого якобы не вызывает никаких сомнений, то действует «этический фетишизм», слепая вера, а не научное знание.

А.С. Макаренко разрабатывает педагогику, как подлинную, **опытно-экспериментальную** науку, которая может приближаться к точности естественно-научного знания, пользоваться апробированными и результативными технологиями. Это воспринималось (и продолжает восприниматься) даже как кощунство, «механистический подход» к многообразию педагогических явлений, посягательство на неповторимость каждой отдельной личности.

Основание для такой характеристики — упорно отстаиваемый взгляд на педагогику преимущественно как на «искусство», где не может быть «формул», главенствует якобы лишь талант, нет особой надобности в мастерстве и технической выучке. Да и наука понимается с игнорированием того факта, что применение научных «формул» к конкретным делам происходит творчески, требует индивидуализации и свойственного искусству воодушевления.

А.С. Макаренко в русле «диалектической логики» объясняет, как соотносятся индуктивный и дедуктивный методы в науке о воспитании, при образовании и развитии педагогической системы.

«Как и во всякой другой области, опыт в педагогике возникает из дедуктивных

положений, и они имеют значение далеко за пределами первого момента опыта, остаются направляющими началами на всём его протяжении. Дедуктивные положения возникают прежде всего как отражение общей задачи» [10, ч. 3, с. 56]. В дедуктивных положениях отражаются специфические педагогические цели и средства. В советских условиях это прежде всего «положения в суверенитете коллектива и деятельности коллектива в обществе».

«Отстаивая права цельного (т.е. системного — А.Ф.) опыта, — говорит А.С. Макаренко, — мы ни одной минуты не истратим на отстаивание исключительных прав индукции». В опыте происходит формирование системы, в единстве её теоретических предпосылок и практических средств. Образуется «органически цельная система».

«Длительный опыт цельной системы должен сам в себе заключать постоянный анализ» В ходе протекания и углубления опыта происходит «критика системы и её исправление», вносятся «прибавления и купюры», устраняются ошибки. «Нужно очень осторожное, сугубо диалектическое отношение к ошибкам, потому что очень часто то, что считается ошибкой, при более терпеливой проверке оказывается полезным фактором».

Проверка всей системы требует «довольно большого отрезка времени». Недопустимо нарушающее цельность системы вмешательство, произвольное введение в неё инородных, «дедупцированных» идей и средств. Исправления и дополнения должны основываться на «индуктивной логике», учитывая конкретные данные опыта.

«Основанием для советского педагогического закона должна стать индукция цельного опыта. Только цельный опыт, проведенный и в самом его протекании, и в результатах, только сравнение цельных

комплексов опыта может предоставить нам данные для выбора и решения» [10, ч. 3, с. 55–56].

Творчество А.С. Макаренко и И. Адизеса глубоко родственно, так как отрицает и абстрактное теоретизирование, и навязывание «вполне готовых» практических решений. Взаимопроникновение теории и практики — яркая особенность их деятельности. В ней господствует деловой подход, стремление поставить науку на службу социальной практике, творческому решению вполне конкретных задач.

### Литература:

1. *Адизас И.* Выступление на пленарном заседании Международного форума в г. Сочи, 23 сентября 2012 г. (запись синхронного перевода на рус. яз.).
2. *Кузнецова Т.* Теории и мечты Ицхака Адизеса // Управление компанией. — 2008. — № 5 (Украина). <http://www.magagement.com.ua/intervi/int160.htm>
3. <http://russia.adizes.com/ob-institute-adizesa>
4. Интернет-ресурс к 9 книгам <http://russia.adizes.com/biblioteka/knigi/>
5. <http://russia.adizes.com/professionsnye-uslugi/11-fur-programmy-adizesa/>
6. *Фролов А.А.* А.С. Макаренко в СССР, России и мире: историография освоения и разработки его наследия. 1939–2005 гг., критический анализ — Н. Новгород, 2006.
7. *Фролов А.А.* «Человек в системе производства» у Ф. Фукуямы и А. Макаренко // Вопросы экономики — М., 2010, № 8.
8. *Фролов А.А.* А. Макаренко и П. Фрейри (Бразилия): сравнение основ их социально-педагогической деятельности // Историко-педагогическое знание в начале III тысячелетия. Матер. конф. — М., 2011.
9. *Фролов А.А.* А. Макаренко и Л.И. Петражицкий: право и нравственность (педагогический аспект) // Юбилейные чтения... Сб. науч. трудов. — Самара, 2008.
10. *Макаренко А.С.* Школа жизни, труда, воспитания. Учебная книга по истории, теории и практике воспитания. Части 1–7 / сост., коммент. А.А. Фролов, Е.Ю. Илалтдинова, С.И. Аксенов — Н. Новгород, 2007–2014
11. *Иваненко О.* Страницы воспоминаний о великом друге // А.С. Макаренко. Педагогическая поэма. — Киев, 1969 (укр. яз.)
12. *Макаренко А.С.* Педагогические сочинения. В 8 т./сост. Фролов А.А. (по всем томам), Л.Ю. Гордин, М.Д. Виноградова (по отд. томам). — М., 1983–1986.
13. *Илалтдинова Е.Ю.* Методология менеджмента И. Адизеса и А. Макаренко: преемственность и развитие // Народное образование. — 2013. — № 2.
14. *Кучерчук В., Чумаченко С., Чумаченко В.* Гармоничные отношения в команде // ж. «Бизнес Энтропия» <http://bizentropy.biz/articles/114-garmonichnye-otnosheniya-v-komande.html>