

А. С. Балакшин

Управление культурой: реалии и возможности

Наука и практика управления долгое время формировалась в рамках классической детерминистской парадигмы, базирующейся на представлении о мире как уравновешенной системе, состоящей из биосферы (природы) и социосферы (общества). Линейное измерение природных и общественных процессов создавало иллюзию возможности целенаправленного проектирования будущего сложных «объектов управления» и получения необходимых «субъекту управления» результатов в соответствии с предусмотренными проектом параметрами. На этой основе складывалась и практика жесткого социального управления – «управления обществом».

К началу 90-х годов XX века появился ряд специальных исследований, посвященных отдельным управленческим аспектам социокультурной сферы.¹ В значительном большинстве из них рассматривались механизмы финансирования и управления сферой культуры, условия хозяйствования учреждений культуры. В них все настойчивее стала проводиться идея о необходимости поиска таких моделей управления, которые позволяли бы создавать оптимальные условия для саморазвития социальной и культурной жизни².

Различные точки зрения, свидетельствуя о сложности рассматриваемой проблемы, являются отражением того реального положения, когда управленческие структуры и административный аппарат не отвечают происходящим в обществе и в культуре изменениям и не учитывают самостоятельного характера культурных инициатив на местах, а также множественности субъектов культурной деятельности. В управлении культурой по-прежнему сохраняется тенденция, когда административный аппарат реально представляет орган, наделенный правом выражения и реализации «общественного интереса». Но по-новому структурированная культура требует серьезных изменений в подходах к управлению ею, иной технологии и качества управления. Время автоматической трансляции команд «сверху» — «вниз» прошло. Сложившаяся ситуация обозначила необходимость концептуальной проработки проблем управления культурой обновления его механизмов на федеральном, региональном и местном (муниципальном) уровнях.

Традиционно социальное управление, будучи объектом социологического анализа, рассматривается аналитиками в «узком» и «широком» смысле. В узком значении оно предстает как средство реализации государственной социальной политики, когда основными объектами анализа становятся социальное обслуживание (пенсионное обеспечение по старости, инвалидности и т.п.), система здравоохранения, образование, наука и культура.³

В широком смысле социальное управление определяется как «осознанное, систематическое, специально организованное воздействие на общество по упорядочению и совершенствованию его социально-деятельностной структуры в процессе выработки и достижения цели».⁴ С этим определением корреспондируется представление о социальном управлении как управлении всеми или любыми общественными процессами.⁵

Постклассический этап развития науки выдвинул новые подходы к управлению. Новационная система познавательных идеалов и норм значительно расширяет поля управляемых объектов, открывая пути к освоению сложных саморегулирующих систем. Такие объекты характеризуются многоуровневой

организацией, наличием относительно автономных и вариабельных в движении подсистем, массовым стохастическим взаимодействием их элементов, дистрибутивным сопряжением управляющего уровня и обратных связей, обеспечивающих целостность системы.⁶

В самом общем представлении, управление - это сознательное воздействие на какие-либо объекты или процессы с целью изменения их состояния или динамики. В новом контексте цель управления определяется, исходя из потребностей и возможностей самоорганизующейся системы осуществлять собственное становление и развитие, необходимости содействия в раскрытии соответствующего ее потенциала и согласования интенсивности и направления динамики саморазвивающихся локальных процессов с изменениями в среде ее функционирования.

На эту цель должны быть ориентированы все управления, независимо от их организационного уровня. Социальное управление решает четыре базисные задачи. Первая - обеспечение свободы (содействие раскрытию) человека - индивида, как главного условия самореализации его жизненного потенциала и креативной социальной деятельности. Вторая - обеспечение свободы движения информации и других обменных ресурсов по каналам межкомпонентной социальной связи. Третья - содействие качественному отбору потребителями обменных ресурсов. Четвертая - согласование темпа и ритма локальных социальных действий. Кредо становления современного социального управления: от принуждения к побуждению.

В условиях рыночного реформирования многие отечественные политики и исследователи отождествляли социальное управление с менеджментом. Однако теория менеджмента, развиваясь в рамках научных представлений американской аналитики, сводит понятие управление к регулированию деятельности в искусственных организациях, и прежде всего в организациях бизнеса и коммерции - фирмах, компаниях, промышленно-финансовых группах и др. Управление же социального типа (оно может иметь место также и в коммерческих организациях применительно к персоналу) приобретает во многом иную форму. Наиболее популярной сегодня является идея формирования общественно-государственной системы управления культурой. Эта идея базируется на представлении о партнерстве в отношениях общественности и государственных органов управления в сфере культуры.

Реализовать эту идею на практике оказалось не простым делом. Сказывается инерция ведомственного подхода со стороны государственных органов. Вновь созданные неформальные организации и творческие объединения (союзы) зачастую проявляют себя сугубо аппаратным подходом к решению культурных задач, дублируя государственные органы. На наш взгляд, прав В. Б. Чурбанов, считающий, что «эта проблема трудно разрешима, пока не найдены демократические механизмы зависимости органов управления от деятелей культуры, а самого деятеля культуры — от интересов народа, от его потребностей».⁷

Это обстоятельство имеет важное значение для осознания общей линии культурной политики. Вырисовывается цепочка взаимодействия основных СУБЪЕКТОВ в сфере культурной деятельности: «Органы управления - Деятели культуры - Потребители». В этой системе должны осуществляться прямые и обратные связи. В ней:

- 1) исходным субъектом является потребитель, народ, общество, потребности которых определяют своеобразный «социальный заказ» деятелям культуры (что и в каком качестве создавать);
- 2) деятели культуры, исходя из общественных потребностей, создают ту продукцию, которая соответствует этим потребностям, потому что продукт производства становится таковым, когда он превращается в предмет потребления (К. Маркс);
- 3) именно органы управления культурой должны реализовать такую политику, которая бы обеспечивала бы соответствие потребностей и производства.

В то же время субъекты управления, исходя из своих установок, концепций, доктрин, определяют стратегию и тактику деятельности производителей культуры. Если они этой функции не реализуют, то перестают быть субъектами УПРАВЛЕНИЯ. Деятели культуры вольны исполнять или не исполнять нормативные указания власти, т.е. превращаться или в послушных исполнителей (ибо управление предполагает исполнение), или в диссидентов (уклонистов, протестантов, антагонистов). Последнее слово опять-таки принадлежит народу, обществу, потребителям культурной продукции, ибо субъекты потребления могут воспринимать или не воспринимать данную продукцию.

Изменение конкретной социально-исторической обстановки и обуславливает КОРРЕКЦИЮ культурной политики: меняется власть, меняется сфера культуры, меняются потребности общества. Отсюда понятна и трактовка общего процесса как «социодинамики культуры».

Обычно среди базовых функций управленческой деятельности отмечают планирование, организацию, учет и контроль. Эти функции были достаточными с позиции старой парадигмы нормативного управления, ориентированного на некую идеальную модель поведения человека в культуре. Модель эта доводилась до системы количественных нормативов потребления культурных благ и услуг, которые становились основой дальнейших плановых разработок. Все это обеспечивало постоянство механизма управления, делало его устойчивым. В результате в культурной жизни возникали и утверждались

некие традиции и художественные каноны, привнесенные в культуру, но не учитывающие ее специфики, которая менее всего приспособлена к шаблону, к стандартным решениям. Вот почему при разработке проблемы управления в сфере культуры акцент необходимо сегодня переносить на ее рассмотрение с позиций самодетерминации, внутреннего целеполагания.

Тем не менее, последние исследования в области теории социального управления позволяют более точно и полно представить базовые функции управления, что имеет прямое отношение и к культурной политике как особому виду социального управления. Функциональная динамика социального управления предстает как последовательное осуществление 5 крупных (базовых) функций:

1. Планирование как форма целеполагания, разработки программ деятельности, ориентированных на объект управления.

2. Организация как функция по построению той системы (состав и структура), которая и будет реализовывать программу.

3. Руководство как направление управленческих решений деятельности объекта управления в русло программы.

4. Контроль как осуществление обратной связи субъекта управления с объектом с точки зрения соотношения действий объекта с программой.

5. Регулирование как коррекция, внесение изменений в программу системы, руководящие действия, в систему контроля, если контроль свидетельствует об отклонении деятельности объекта от намеченных целей.

Культурная политика как культурно-политическая ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ и должна базироваться на этих функциях.

Мы пока говорим именно об УПРАВЛЕНИИ. В то же время в аспекте преодоления тоталитарных тенденций необходимо всемерно развивать и различные формы и соответствующие функции САМОУПРАВЛЕНИЯ: самопланирование, самоорганизация, саморуководство, самоконтроль, саморегулирование. Особенно это имеет отношение к столь деликатной сфере, каковой является духовная культура.

В конечном счете, это и приводит к формированию единства управления и самоуправления, дисциплины и самостоятельности, нормативности и новационности. Все это созвучно с общей концепцией становления ГРАЖДАНСКОГО общества как общества, основанного на правовых и нравственных регуляторах.

Современная динамика культуры не совместима с иерархической административно-командной системой управления, которая не способна обеспечивать реализацию неиерархических, непрогнозируемых и часто весьма рискованных стратегических решений. На наш взгляд, с учетом особенностей сложившейся ситуации наиболее значимой проблемой управления в сфере культуры является реализация идеи развития как взаимосвязи детерминации извне и самодетерминации. Эта проблема достаточно сложная не только в теоретическом, но и в практическом отношении. Само понятие детерминации нуждается в уточнении. Если любую социальную систему (в данном случае, культуру) рассматривать как эволюционно, исторически сложившуюся в ходе развития человеческого общества, то вполне корректно говорить о ее объективной социальной ДЕТЕРМИНАЦИИ, т.е. об обусловленности географическими, экономическими, демографическими, этнонациональными факторами, которые являются объективными (законы и условия).

Однако каждая формация, каждый новый политический строй не только определяют свою стратегию развития культуры, но и своими идеонормативными установками РЕГЛАМЕНТИРУЮТ ее развитие. К объективной детерминации добавляется и общественная регламентация.

В то же время приходится учитывать, что в системе любого общества существуют различные социальные группы, общности, классы, народности, которые по-разному относятся к властным регламентам: принимая или не принимая их. Это относится к области субъективного сознания, мнения, внутренних духовных установок субъектов, что определяет становление третьего, последнего уровня ориентации - уровня МОТИВАЦИИ.

Таким образом, и в сфере культурной политики мы обнаруживаем триаду УПОРЯДОЧЕНИЯ: «детерминация - регламентация - мотивация».

В соответствии с этим должны создаваться и функционировать механизмы общественно-государственного управления как регуляторы социальных отношений в культуре.

Объект управления в сфере культуры является одновременно и субъектом деятельности. Это необходимо учитывать при решении проблем культуры и формировании общественно - государственной структуры управления. При этом традиционный разрыв между субъектом целеполагания и управления (государственные органы) и действия (народ, социальные образования, в том числе художественная интеллигенция) - может быть преодолен на пути всесторонней демократизации управления культурой, т.е. при известном слиянии субъектов целеполагания и действия. Как отмечает С. В. Шишкин, «необходима консолидация всех субъектов на поиск общих целей и задач, нужна организация тех людей, которые наконец-то осознали»⁸, важность того, что широкие демократические движения, направленные на воз-

рождение национальных культур, сохранение исторических памятников, находили соответствующее отражение в постановке и определении целей на уровне государственного управления культурой.

В демократическом обществе процесс социального управления является своего рода равнодействующая множества управленческих решений, которые принимаются и проводятся в жизнь социальными субъектами различного уровня. Субъектом социального управления в демократическом обществе выступают все социальные группы (слои), выражающие через деятельность определенных социальных институтов свое отношение к проблемам, подлежащим решению.

В условиях становления гражданского общества в России вполне закономерна постановка проблемы о социальном партнерстве и по отношению к культуре в целом. Сегодня, на основе прошедших 2-х Российских форумов (Москва, 2002, Н. Новгород, 2003) вырисовывается и модель субъектов такого партнерства: власть, общественность, бизнес. На стороне государственной власти - правовые механизмы; на стороне общественности (360 тыс., общественных формирований) - интеллект, инициатива; на стороне бизнеса, предпринимателей - финансы, средства. Объединение сил этих трех субъектов современного российского общества (право, интеллект, финансы) может обеспечить развитие российской культуры.

В связи с этим важно сформировать атмосферу, при которой их представления о целях общественного развития могли бы находить адекватное отражение в принимаемых управленческих решениях. Истинным целеполагание может быть лишь при учете объективных тенденций культурного развития. Этот методологический принцип является своеобразной гарантией против субъективизма в управлении культурой. И именно в силу этого обстоятельства резко возрастает необходимость научных исследований в сфере культуры, на основе которых можно было бы прогнозировать ее развитие.

Для культуры традиционное деление на управляющих и управляемых приобретает относительный характер. Так, в сфере свободного художественного творчества управление, по существу, становится самоуправлением, сливаясь непосредственно с самим творческим процессом и творцом. И в этом многие видят аргумент для децентрализации управления в духовной культуре. Отрицание управления в данном случае основывается на неприятии столь знакомой всем практики тотального контроля за творческим процессом и указаний художникам со стороны соответствующих органов и ведомств на предмет того, «как творить», «о чем писать».

По сути, сложно разделять «управляющих» и «управляемых» в творческой среде. На нижних звеньях управления такое различие становится все более относительным, и даже можно говорить о том, что с регионального уровня оно начинает постепенно элиминироваться. Процесс децентрализации управления в культуре не может ограничиться простой передачей функций с верхних этажей управления на нижние. Расширение прав и самостоятельности последних не исключает определенные права и обязанности центральных органов управления, в ведении которых сохраняются экономические ресурсы, функция обеспечения правовых и социальных гарантий творческой деятельности художественной интеллигенции.

Нельзя исключать и негативных последствий полной децентрализации в сфере культуры с учетом политического контекста. В такой многонациональной стране, как Россия, децентрализация управления культурой способна спровоцировать центробежные силы, привести к нарушению необходимой для сохранения политической и культурной целостности страны стабильности и равновесия в отношениях между народами. С учетом этого и необходимо сохранение за центральным государственным органом ряда функций управления, строго очерченных законом.

Новые задачи перед управлением сферой культуры ставят вопрос о разработке и использовании адекватных организационных схем, экономических моделей в условиях налаживания конструктивных связей между государственными структурами управления, учреждениями культуры и самостоятельными творческими объединениями. Некоторые авторы считают, что в решении новых задач можно «ограничиться включением представителей неформальных структур в некие коллегиальные органы управления».⁹ Другие стремятся подчеркнуть значимость кадров управления культурой, полагая, что «только высококвалифицированный специалист, обладающий глубокими знаниями в выбранной сфере деятельности, имеющий высокий уровень теоретической подготовки, способен принимать оптимальные решения в ситуации, когда существуют самые разные подходы и не совпадающие позиции, взаимоисключающие оценки».¹⁰

Нельзя не заметить определенного противоречия между демократизацией управления и требованием высокого профессионализма кадров управления. Разрешение такого противоречия при решении управленческих задач возможно на пути использования механизма саморегуляции, присущего духовной культуре и включающего художественную критику, естественную конкуренцию художественных школ, творческих направлений, общественное мнение и т.п. В культурном пространстве право на существование имеют субкультуры всех социальных групп. Оставаться на позиции запретов и разрешений, как показал опыт советского времени, не эффективно и недостойно для демократического общества. Необходимы новые подходы и принципы в управлении, исходящие из признания полифоничности культуры.

Управление культурой призвано не только создавать предпосылки для свободного творчества и саморазвития духовной сферы, но и способствовать диалогу между культурами и субкультурами, их взаимообогащению, обмену культурными способностями. Поэтому правы те ученые, которые считают, что «одной из главных управленческих задач является создание условий для включения локальной духовной культуры в контекст региональной, общероссийской, а затем - и мировой культуры».¹¹

Для эффективного решения таких задач необходимо иное разграничение функции между субъектами управления. Думается, главной задачей центральных органов является определение долговременных целей развития сферы культуры, содействие по обновлению в соответствии с особенностями развития общества. В целях сближения народа с искусством и художественным творчеством, а также искусства с жизнью общества очень важна эффективная и координирующая деятельность социальных институтов разных уровней. В данном контексте управление духовной культурой предстает не как управление соответствующими институтами культуры, а как управление, разворачивающееся и в других сферах общественной жизни, поскольку «совершенствование управления культурой есть одновременно и совершенствование управления в сфере политики, экономики и т. д.».¹²

Это совершенно справедливое замечание имеет существенное значение для осознания интегрально-комплексной природы культурной политики. В своем субстратном ориентировании культурная политика, конечно, ориентирована на сугубо духовные сферы вроде науки, искусства, образования. Но культура во всех сферах нуждается в финансовом и инфраструктурном обеспечении (экономика), в подготовке кадров (педагогика), в научной разработке ее основ (наука), в обеспечении жизнеспособности населения (медицина и физкультура), в создании благоприятной естественной среды (экология), в научно обоснованной системе управления, в художественно-эстетической, ориентации общества и т.д. То есть, так или иначе, прямо или опосредованно все сферы общества оказываются объективно втянутыми в сферу КУЛЬТУРЫ, а значит, и в сферу КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ.

Это обстоятельно можно усилить и констатацией взаимообращенности каждой сферы общества на все другие. Именно это и создает общество как социальный ОРГАНИЗМ, как социальную систему.

Разграничение функций между субъектами управления культурой не исключает их совместной работы. Объектом общих усилий могут быть целевые программы обновления различных областей художественной жизни, подготовки и повышения квалификации творческих кадров, совершенствования искусствоведческой и художественно-критической деятельности, организации международных контактов. Поиск оптимальных структур, форм и методов управления важно перенацелить на спрос и потребности человека и его совершенствование.

С учетом складывающейся в регионах России обстановки можно констатировать, что рыночные начала в деятельности региональных институтов ведут пока к усилению деградации социальности и духовности. На уровне управления не просматривался научно обоснованный подход к решению проблем, связанных с выводом страны из затянувшегося кризиса, структуры управления робко используют долгосрочное, среднесрочное программирование, занимаются лишь «латанием дыр» в области социального и культурного строительства. Мы наблюдаем, чаще всего, культурную политику реактивного типа, при осуществлении которой меры социальной и духовной защиты жителей, способные остановить процесс дальнейшего оскудения регионов, оказываются малоэффективными.

Это означает, что в переходный период нужна активная культурная политика, способная не только запустить собственные специальные механизмы регулирования управления культурных процессов, но и сделать государственную систему конкурентоспособной по отношению к рынку. В условиях перехода к рыночным отношениям доминирующий вертикальный вектор должен дополняться и обогащаться развитой горизонтальной системой управленческой деятельности. Стиль и характер такой политики становятся координирующими, отрицающими командно-бюрократический подход.

Уходя от авторитарной модели управления, мы должны рассматривать существующую ныне демократическую модель как переходную ступень на пути к более зрелой системе регулирования, развития и саморазвития культуры, осуществляемой по законам социального управления. Эффективность новой модели будет во многом зависеть от преемственности и эволюционности социокультурного развития. И здесь необходим всесторонний учет специфики российского пути обновления общества, что позволит выйти на качественно новый уровень культурной политики, в центре которой будет решение проблемы учета национальных особенностей человека.¹³ А общесоциальный характер культурной политики - это вовсе не руководство нижестоящими уровнями, а лишь стимулирование многообразия в культуре как первейшего условия её выживания и развития.

Новая культурная политика заключается в отказе от мифологем национально-культурного и социального равенства, от революционного нигилизма, нанесшего существенный урон нашей национальной культуре. Возрождение истории, традиции, социальной памяти народной культуры предопределяет целый комплекс проблем регулирования сферы культурно-исторического наследия: правовых, экономических, социальных и других. Поэтому новая культурная политика сегодня определяет и свои приоритеты, в числе которых следующие:

- умелое сочетание централизации и децентрализации в управлении сферой культуры, создание условий для свободной деятельности различных субъектов культурной политики;
- возвращение в культурную жизнь государства культурного наследия для восстановления духовности и нравственности общества;
- создание при помощи государственных структур необходимых условий для свободного выбора культурных ценностей и видов творчества в социокультурном развитии человека.

Таким образом, поиск новой роли культурной политики государства в современной России напрямую связан с политическими и социально-экономическими переменами в стране. Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что оптимальная модель управленческой структуры выстраивается на следующих основаниях: создание организационно-управленческих структур с минимальной системой управления сверху. Это требует существенного усиления «нижних звеньев» управления, непосредственно взаимодействующих с населением, предоставление большей самостоятельности органам культуры на региональном и муниципальном уровнях. Для них необходима свобода выбора методов и форм работы, обеспечивающих наиболее эффективные пути взаимодействия с различными организациями, учреждениями, конфессиями, коммерческими структурами в решении проблем культуры.

Отметим и то, что на федеральном уровне изменение социокультурных процессов будет происходить медленно, ибо структура духовного производства не может быть резко изменена, возможно только эволюционное развитие. На муниципальном же уровне жизнедеятельности, который отличается большой динамичностью, это будет происходить значительно быстрее.

Управленческая деятельность муниципалитета должна быть направлена на поддержание многообразия культуры на основе изучения интересов и потребностей людей, вследствие чего культура как многоплановое явление будет востребована в полной мере. А это в свою очередь позволит избежать кризисных моментов в развитии культуры.

Именно муниципальный уровень является основным компонентом в организации социокультурной деятельности, где органично, естественно возникают формы работы как институциональных, так и не институциональных образований. Именно здесь должно происходить объединение усилий и возможностей всех заинтересованных организаций, учреждений - как управленческих, так и исполнительных, независимо от их ведомственного подчинения

Таким образом, новые экономические и социальные реалии предъявляют вполне определенные требования к перестройке управления в сфере культуры, что предполагает существенное переосмысление сложившейся практики организации, планирования и экономики в данной сфере.

Не будем забывать и о том, что управление – это не только наука, но и искусство. Отсюда следует и единство рационально-логических и социально-психологических принципов в управлении. Хороший руководитель сегодня – это и высоко квалифицированный специалист, и эффективный режиссер, и «дирижер» оркестра, образуемого всеми субъектами культурной сферы.

¹ См.: Актуальные направления совершенствования и перестройки управления в сфере культуры. Сб. науч. тр. / отв. ред. Е. Я. Самойлова - М.: НИИ культуры. 1988 – 301 с; Дискин И. Е. Культура: стратегия социально-экономического развития / И. Е. Дискин - М.: Экономика, 1991 – 107 с.; Организационно – экономические преобразования в сфере культуры: проблемы и перспективы. Сб. науч. тр. - М.: НИИ культуры, 1990. – 224 с; Организационно – управленческие нововведения в сфере культуры. Сб. науч. тр. – М.: НИИ культуры, 1991. – 176 с.; Пути совершенствования хозяйственного механизма управления в сфере культуры / Отв. ред. С. Н. Вознесенский, С. В. Шишкин. – М.: НИИ искусствознания, 1988. – 343 с; Столяров, И.А. Управление культурой: организационно – экономический механизм / И. А. Столяров. - М.: Экономика, 1989 – 208 с. и др.

² См.: Шишкин С. В. Экономика и управление в сфере культуры: поиск новых моделей. М., 1992. С.4.

³ См.: Энциклопедический социологический словарь. - М., 1995. - С.839, 556.

⁴ Социальное управление: Словарь; - М., 1994 - С. 169.

⁵ Энциклопедический социологический словарь. – М., 1995. – С.839.

⁶ См.: Степин, В. С. Смена типов научной рациональности / В. С. Степин // Синергетика и психология. Тексты - М.: Наука, 1997 - С. 109.

⁷ Чурбанов, В. Б. Принадлежит народу / В. Б. Чурбанов // Огонек. - 1988. - № 37. - С. 53.

⁸ Шишкин, С. В. Разработка территориальных программ в сфере культуры / С. В. Шишкин // Ориентиры культурной политики. – М.: ГИВЦ МК РФ, 1993. - № 7. - С. 12.

- ⁹ См.: Шишкин, М. Пути перестройки управления в сфере культуры на территориальном уровне / Шишкин М., Иванова Е. – М.: Информкультура. Серия I, IV.-М., 1990.
- ¹⁰ Кудрина, Т. А. Региональные особенности управления духовно-культурной сферой / Т. А. Кудрина, В. К. Егоров, С. Н. Комиссаров, А. И. Шендрик // Региональное сообщество: многостороннее развитие и управление. - М.: Наука, 1993.- С. 115.
- ¹¹ Там же. - С.14.
- ¹² Там же. - С.13.
- ¹³ В этой связи мы разделяем позицию В. В. Савельева, рассматривающего сближение векторов культурной и национальной политик как одну из важнейших тенденций развития культуры в постсоветской России. См. подробнее: в сб. «Ориентиры культурной политики» М., 2003. № 11. С. 50-52