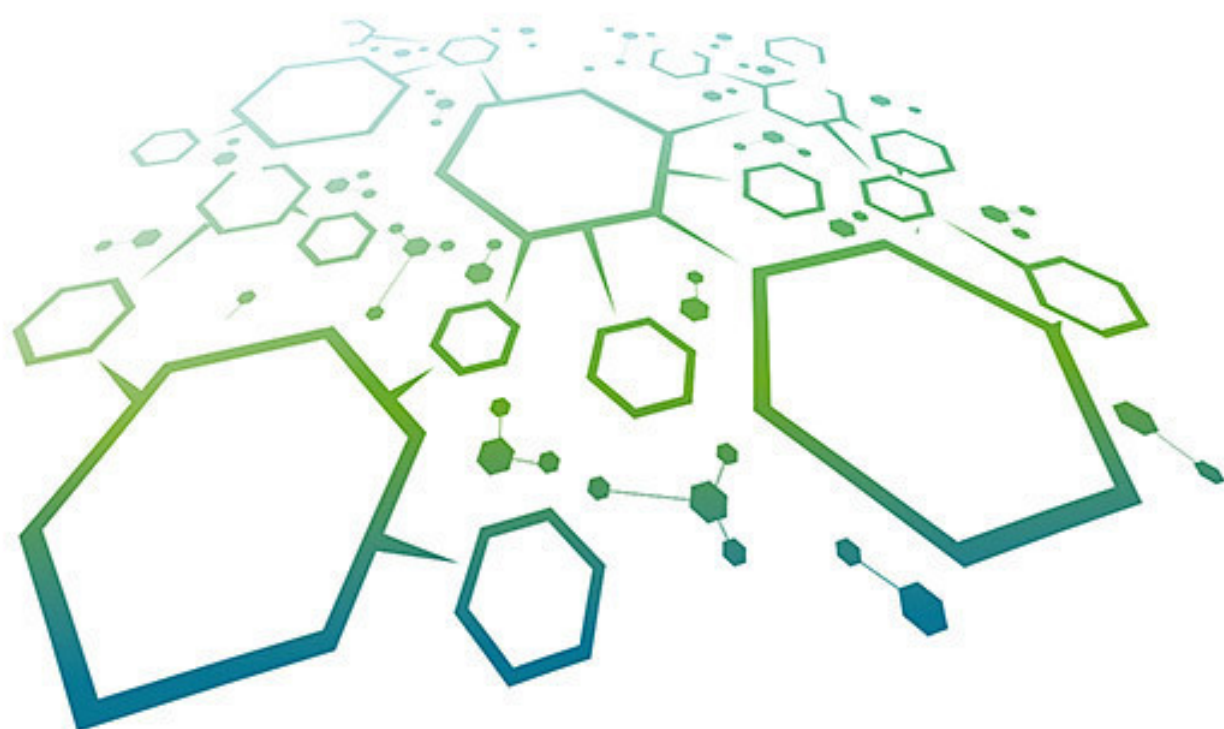


**Андрей Теслинов**

# **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ САМОРАЗВИТИЕ**

**ВЗРЫВНОЙ ПОДЪЕМ  
КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**



*Мастерская*  
КОНЦЕПТУАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ



Бизнес-психология

Андрей Теслинов

**Организационное  
саморазвитие. Взрывной  
подъем качества деятельности**

«Питер»

2022

УДК 65:291.21  
ББК 005.3

**Теслинов А. Г.**

Организационное саморазвитие. Взрывной подъем качества деятельности / А. Г. Теслинов — «Питер», 2022 — (Бизнес-психология)

ISBN 978-5-4461-2256-1

В книге раскрываются малозаметные «пружины» механизма, придающего компаниям и их работникам развивающийся характер. В условиях стремительных перемен именно за ним следуют повышение производительности, усиление ответственности, увеличение результативности, доходности и всего того, что обычно понимают под успехом бизнеса. На примерах и аналитических аналогиях доказывается, что главным ресурсом этого механизма является управляемое внутреннее противоречие. В этом смысле книга представляет собой обоснование Метода, основанного на таком ресурсе. Представленный здесь Метод есть результат концептуального анализа удивительного, но малоизвестного в риторике прозападного менеджмента опыта взрывного подъема качества деятельности. Это опыт отечественного происхождения длиной 40 лет, известный как КОМПАС или «организационная система В. Г. Водянова». Издание адресовано управленцам, руководителям организаций, исследующих и создающих инструменты кратного усиления отдачи работников в деятельности, строящейся на закономерном подъеме их субъектности. В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 65:291.21

ББК 005.3

ISBN 978-5-4461-2256-1

© Теслинов А. Г., 2022

© Питер, 2022

## Содержание

Введение во взрывное	7
Глава 1. Эффект срединного пути	12
Две магистрали мысли об использовании человеческой активности	12
Две парадигмы мышления инструментов результативного труда	15
Конец ознакомительного фрагмента.	18

**Андрей Теслинов**  
**Организационное саморазвитие.**  
**Взрывной подъем качества деятельности**

© ООО Издательство «Питер», 2022

© Серия «Бизнес-психология», 2022

© Андрей Теслинов, 2022

## **Введение во взрывное Преображение совместного труда**

Мир с ускорением куда-то движется, меняя содержание и формы нашей деятельности. Исчезают и возникают новые профессии, технологии теряют отчетливые, ощутимые признаки, превращаясь в кажущуюся, или, как говорят нынче, виртуальную реальность, сокращается время воплощения замыслов, пропадают границы организаций и территорий делового сотрудничества. А там, где этого не происходит или происходит чрезвычайно медленно, всюду на пути обновления стоит преграда по имени Человек Разумный. Он из опыта знает и легко, изобретательно доказывает себе и сотрудникам, что «работа не волк, в лес не убежит», что «дело, пущенное на самотек, первым достигает цели», что «не спешите выполнять команду, поскольку ее скоро отменят», что «инициатива наказуема», а «лучшее – враг хорошего». Такого рода разумность прочно охраняет его от рисков избыточных усилий и напрасной активности, ублаживая волю, приглушая мысль, убаюкая сердце.

В будущее первыми входят другие – из отряда Неразумных. Они не могут мыслить так здраво-трезво, чтобы удерживать себя от соблазна обновления, от пагубности внутренней мобилизации, от мук творчества, от принуждения себя целеполаганием, от неустанного самовыдвижения себя на новые роли. И поэтому неразумные тратятся, активничают, с нарастающей силой постоянно чего-то хотят, заводят себя и сотоварищей на деловые результаты, раздражая при этом разумных и волнуя обновлением мир. И он *с ускорением куда-то движется, меняя содержание и формы.*

Эта книга предназначена руководителям первого отряда с глубокой симпатией к поведению второго. Метод надежного превращения «разумных» в «неразумных» перед вами.

Я назвал его «гомеостатом», обращаясь к известной в кибернетике идее гомеостаза (от греч. *homeo* – «подобие», «постоянство», *stasis* – «состояние») – способности систем поддерживать постоянство своих важных состояний. В науку об управлении эта идея перекочевала от физиологов, изучавших процессы, которыми организмы поддерживают свою устойчивость при изменениях среды (У. Кеннон, 1932). Поначалу основные усилия управленцев ориентировались на то, чтобы в создаваемых ими механизмах обеспечивать постоянство движения при возмущениях на их поведение (простейший гомеостат У. Эшби, 1940). Но по мере расширения представлений о том, как поддерживают свое существование живые существа, понятие гомеостаза было расширено до объяснения процессов поддержки постоянства трендов их развития, а не только функционирования (гомеостат Ю. М. Горского, 1988). С этого момента самым интересным и желанным для управленцев стало овладение способами поддержки существования систем через их непрерывное развитие.

Как, за счет чего некоторым организациям удастся поддерживать длительный успех в усложняющихся рыночных условиях? Каковы механизмы устойчивости их существования при собственном усложнении? Как следует организовывать управление развивающейся деятельностью? Что происходит и должно происходить с работниками в ходе неизбежного преобразования деятельности компаний, чтобы изнутри поддерживать их развитие? Как помогать устойчивому развитию компаний? Это лишь небольшой ряд вопросов, на которые теперь есть ответ – для поддержки постоянства своего существования с нарастанием его качества организации должны быть устроены как специфические «гомеостаты развития».

Специалистам системной инженерии хорошо известно, что готовое решение о том, как должны быть устроены организации, развивающие самих себя, отсутствует. В науке еще нет продуктивной теории развивающихся систем. Есть представления и решения о том, как выстраивать процессный облик организации. В меньшей мере известно о том, как превра-

щать ее в систему, непрерывно генерирующую денежный поток (организации как потоки). Еще меньше известно о том, как выстраивать из организаций целенаправленные системы адаптивного типа. Но самой желанной для многих руководителей и тем более собственников компаний является идея, полноценная теория построения компании как самоорганизующейся и саморазвивающейся целостности. Представьте, какие соблазны тогда могли бы расцвести и исполниться от управления такими компаниями – живи себе в радость, а компания сама будет ставить перед собой амбициозные цели, сама – достигать их, сама – преодолевать препятствия на пути к целям и сама – усложняться по мере исчерпания ресурса усовершенствований. Так вот, пока наука пытается построить продуктивную теорию таких систем, практика управленческого творчества уже демонстрирует их живые образцы.

Предвижу появление у читателей первой ноты уныния – «вот еще одна теоретическая химера». Пожалуй, так бы подумал и я, не встретившись с живым воплощением Метода, о котором дальше пойдет речь. Точнее, отрефлексированным методом он становится лишь теперь, после исследования и концептуального обоснования удивительного опыта превращения «разумных» в «неразумных», с которым я имел удовольствие и труд познакомиться и изучить его.

Этот опыт впервые состоялся более 35 лет назад и за эти годы совершил развивающие превращения в 100 компаниях атомной промышленности, сельского хозяйства, общественного питания и многих других. О нем художественно написано в трех романах, холодно – в тридцати информационных сводках новостных лент, строго – в десяти научно-исследовательских отчетах, пренебрежительно – в сотнях блогах обиженных «разумных», вытолкнутых «неразумными» на тропу перемен, восторженно – в тысячах эсэмэсок «разбуженных». Однако еще никогда этот опыт не был осмыслен так, чтобы можно было понять его действительные инструментальные возможности. Речь идет о возможностях, создающих благодать взрывного подъема интереса работников компаний к своей работе, мотивации их на амбициозное целеполагание, труд и непрерывное развитие себя и компаний.

У этого опыта есть имя и автор. Он называется КОМПАС – комплексный организационный механизм персонального адекватного сотрудничества работников. Автор КОМПАСа – Валерий Григорьевич Водянов, с талантом которого я непременно познакомлю читателей. В чем суть этого удивительного состоявшегося опыта? Если коротко, то это практическое воплощение закона повышения эффективности при использовании полезной мощности компаний (закона Побиска Кузнецова), исполнение которого является одним из базовых условий саморазвития. Речь идет об одном из фундаментальных законов развития природы и общества. Согласно ему в эволюционное «завтра» переходят только те организации, которые находят самые эффективные способы использования своей внутренней энергии для переработки внешней. Остальные погибают на полпути в это желанное «завтра». А поскольку самым мощным источником внутренней энергии любой компании являются люди, то это означает, что КОМПАС умел и умеет высвобождать эту энергию в людях во благо компании, дела и их самих, мобилизуя их на достижение великих целей.

Эта книга расскажет о существе и возможностях Метода, основанного на изучении КОМПАСа как продуктивной организационной «системы», и о нем самом. Моим побудительным мотивом к написанию книги являлись два желания.

- Желание не столько изложить какую-то одну успешно проявившую себя реальную технологию подъема эффективности, производительности, результативности и других показателей деятельности компаний, сколько показать и обосновать главные рычаги и силы, которыми все это может быть достигнуто. Пример КОМПАСа, пример его реальной технологии, на которую я буду опираться, существует в описаниях приемов, рекомендаций, инструкций, которые даются менеджерам и работникам, запускающим «систему» на своих предприятиях. Содержание «системы» передается ими друг другу «из рук в руки», расширяя круг посвященных. Но



еще ни разу за все десятилетия тихого, но победного шествия этой технологии по отечественным организациям не было описано таинство ее возможностей. Эта книга о том, что и почему происходит в компании, когда она решается высвободить самостоятельную активность своих сотрудников.

- Желание представить Метод как одну из прогрессивных идей организации коллективной деятельности для недалекого будущего. Закономерно, что его основания и прецеденты задействия возникли в советские времена, когда механизм эксплуатации еще не придал трудовой деятельности той активности, которая теперь принуждает работников предприятий, продающих себя как рабочую силу дешевле созданной ими стоимости, отдаваться работе ради достойного заработка. То есть изначально идея была, как теперь говорят, «заточена» под задачу стопроцентной мобилизации полного трудового ресурса работников предприятий, не принуждаемых к труду ничем, кроме обязанности трудиться. Причем все это возникло во времена застоя, когда управление деятельностью «сверху» уже перестало помогать прогрессу. При торжестве капитала обсуждаемый Метод выполняет другую функцию. Он снижает для работников тяжесть эксплуатации возможностью зарабатывать больше за счет эффективного использования ресурса коллективной деятельности (адекватного сотрудничества). Как показал анализ обильной практики, закономерным следствием этой функции становится повышение отдачи предприятий на вложенный капитал с одновременным увеличением прибыли их собственников и доходов работников. Но, уверен, вам станет понятно, что в полной мере достоинства Метода проявятся в приближающуюся эпоху новых, более справедливых форм экономических отношений.

Вы убедитесь, что Метод, о котором пойдет речь, выстраивается не на пустом месте, не впервые. Он представляет собой умный синтез известных идей: идей сетевого планирования и управления (СПУ), конструктивного сотрудничества, вовлекающего самоуправления, многоуровневой мотивации и рефлексии хода выполнения работ. В прежние времена этот синтез приводил в движение ослабленные, застывшие жернова мельниц советских предприятий. В доперестроечную эпоху расцвета негативных последствий сугубо плановой экономики, не подгоняемой конкурентными отношениями, это было спасением от застоя, в который скатывались многие организации. В период рыночных отношений Метод становится инструментом быстрого роста доходности предприятий через резкое повышение производительности и качества труда. Но эти успехи – лишь вершина «айсберга» его преимуществ. Оказалось, что в глубине его свойств содержится возможность превращать организации и объединенных в них людей в тех самых «неразумных», которыми двигается мир. Они становятся все откровеннее САМО-организующимися и САМОразвивающимися.

Это желанное для многих руководителей состояние зрелости компаний к моменту написания книги приобрело отчетливое место в многоголосой риторике менеджмента. Речь идет о таких течениях в нем, как «менеджмент 2.0», «менеджмент 2С», «гибкие методологии разработок», «организации будущего» и др. Обилие подобных идей и публикаций о них есть свидетельство того, что деловой мир стал нуждаться в примерах подлинно активной позиции работников, при которой они изобретательно и, главное, самостоятельно ведут компании к успеху без задействия принуждающих сил и иерархической власти. И когда работники хотя бы мало-мальски проявляют признаки самоуправления, осмысленного целеполагания, стремления к целостности и конструктивному сотрудничеству, компании с такими работниками образно раскрашиваются в «бирюзовые цвета», про них сочиняют кейсы для школ бизнеса. Все это, как правило, означает, что таких организаций еще нет или их чрезвычайно мало, но мечта о них – ведет. Можно доказать, что все рекомендации по созданию таких организаций исходят из неявного условия, что организации состоят из «неразумных» людей. Но где ж их взять-то?

Анализ исследованного многолетнего, состоявшегося и достаточно полно проявившего себя опыта показывает, что именно он и помогает пробуждению организаций для перехода из «процессного режима» деятельности в «сознательный». И уже дальше все зависит от руководителей – на какую вершину они поведут разбуженных. По сути, это переход компаний из эпохи, на знамени которой вышито «Процедуры и дисциплина», в другую эпоху, где главными символами выступают «Личность и ответственность».

В 2013 году на экраны мировых кинотеатров вышла фантазийная драма одного из ведущих представителей независимого кинематографа – режиссера Джима Джармуша – с претенциозным названием «Выживут только любовники». По аналогии с фабулой этого фильма про организации будущего можно сказать примерно так же: «выживут только субъекты деятельности», которыми становятся работники, принявшие Метод.

Читатель встретится с описанием двух классов причин его успеха. Первый – это причины повышения организованности и усиления отдачи сотрудников, непосредственным образом определяющих успех предприятий. Основная линия обсуждения Метода выстроена мною как объяснение условий, которые он создает для мобилизации в деятельности человеческого ресурса компаний.

Второй класс причин успеха содержится в запуске механизма саморазвития, к которому с его помощью приводятся организации. Я попытаюсь объяснить развитие как режим существования организаций, во многом отличающийся от функционирования, покажу возможности Метода, способствующие возникновению в компаниях эффекта саморазвития.

Полноценное задействование возможностей совместно работающих людей и побуждение компаний к развитию образуют два крыла возможностей Метода, на которых компании могут взлетать к достижению великих целей. И как во всех подобных случаях, мобилизация дремлющих ресурсов влечет за собой и опасности. Это опасности проснувшейся субъектности работников, опасности неумного внедрения Метода и усиления сопротивления работников, опасности трансформации сложившихся корпоративных систем, которые неизбежно меняют свой облик при запуске мощного мобилизационного механизма, и другие риски. Эти «тонкости» Метода будут обсуждены в конце книги.

Итак, эта книга о реальном, действующем и многократно испытанном способе решительного преобразования совместной деятельности у работников компаний различной отраслевой принадлежности и стадий жизненного цикла.

Читателям не стоит пытаться тотчас же применить представленные здесь приемы в своих компаниях. Во-первых, потому, что нельзя гарантировать эффект от фрагментарного применения технологии. И во-вторых, потому, что у Метода, как и у всякого серьезного инструмента, есть свои области применения, свои ограничения и «тонкости» запуска. Без знаний этих условий его успешности в компаниях могут возникать нежеланные эффекты – проверено на опыте.

Я далек от мысли, что смогу представить универсальный инструмент для всех времен и народов. Но совершенно уверен в том, что в руках умных руководителей Метод способен на чудо взрывного преобразования деятельности компании и кратное увеличение ее доходов на основе умного задействования неявных, скрытых возможностей совместно работающих людей.

Душевно благодарю своих коллег Александра Кононенко, Андрея Иванова, Ольгу Стефанову за помощь в прояснении ряда важных деталей в нашем совместном исследовании состоявшегося водяновского опыта. Александру Кононенко – особенное почтение и благодарность за неподдельное ожидание книги.

Признателен Александру Ковалю за организацию конструктивной критики рабочих материалов к книге и полезные идеи относительно интерпретации сложных явлений, которые он мог наблюдать в практике применения Метода для развития вверенных ему предприятий.

Для меня были очень полезны мысли и комментарии к рукописи Дмитрия Казанцева. Надеюсь, я использовал их без искажения существенных деталей.

Благодарю сердечно Ирину Протасову – первого читателя и доброго критика всех глав этой книги.

Низкий поклон Валерию Водянову за его идею, за его труд, за бескомпромиссную убежденность в том, что изобретенному им Методу, его КОМПАСу нет никаких альтернатив в современном калейдоскопе технологий, приемов и техник организационного управления. Эта убежденность придавала мне силы в моем собственном исследовании возможностей и особенностей его замечательного детища. А его вера в то, что мне удастся наконец-то рассказать правду о придуманном им и многократно испытанном Методе, наполняла ветром идей паруса моего творчества, главным устремлением которого было вскрыть действительные основания его безусловного успеха.

*Профессор Андрей Теслинов*

## Глава 1. Эффект срединного пути

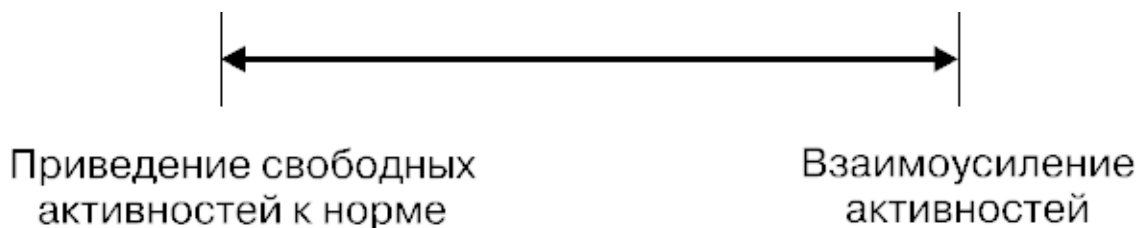
### Две магистрали мысли об использовании человеческой активности

Пожалуй, нет такого руководителя, такого собственника компании, который бы страдал от избытка активности своих работников, превышающих все его ожидания своей понятливостью, трудолюбием, инициативностью, взаимовыручкой и творческим усилением всех его идей. Повсюду ситуация обратная – работники не могут, не хотят, не чувствуют, недотягивают своими способностями до того образа идеального труженика, который воображают себе руководители.

Первым продуктивным решением этой древнейшей проблемы стало открытие XIX века – изобретение менеджмента. В этой мысли западный мир ссылается на Фредерика Тейлора, придумавшего менеджмент как способ, при котором *«исполнитель при наиболее благоприятном использовании всех своих сил мог бы в совершенстве исполнить ту работу, которая соответствует наивысшей производительности предоставляемого ему оборудования»*<sup>1</sup>. Эта тейлоровская идея, выросшая на моделях классической экономики (А. Смит – Дж. С. Милль), задала идее повышения отдачи от работников особенный вектор. Он изначально и поныне направлен на создание норм деятельности, их упорядочение, подбор эффективных способов регулирования поведения каждого из работников в отдельности и всех вместе.

Русский мир отсчитывает начало осмысленной практики управления коллективами взаимозависимых тружеников от идей Александра Богданова (Малиновского). Обосновывая в своей «тектологии»<sup>2</sup> оптимальный подбор элементов комплекса и «возможностей их связи» для достижения высоких целей, он заложил другой вектор мышлению о результативности совместной деятельности. А. Богданов доказывал, что *«организованное целое на самом деле практически больше простой суммы своих частей не потому, что в нем создавались из ничего новые активности, а потому, что его наличные активности соединяются более успешно, чем противостоящие им сопротивления»*. Эта линия идей выводит не столько к нормам деятельности, сколько к овладению синергией – эффектом приращения полезной мощности совместным, содружественным, взаимозависимым действием работников.

Тем самым в точке зарождения теоретически осмысленных способов продуктивного использования работников как сугубо человеческих активностей возник континуум идей. Одним полюсом этого континуума была тейлоровская идея «принудительного приведения активностей к норме», а другим – богдановская идея «организованного взаимоусиления активностей» (рис. 1.1).



**Рис. 1.1.** Континуум подходов к использованию человеческих активностей

<sup>1</sup> Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – Таганрог: ТРТУ, 2003.

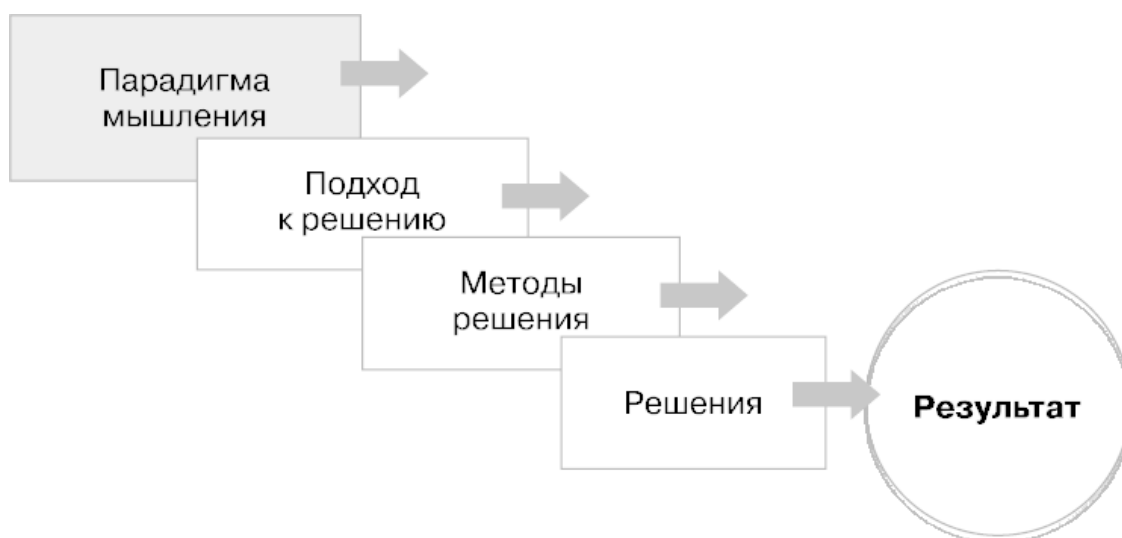
<sup>2</sup> Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука. – М.: Экономика, 1989.

Это взаимодополняющее противоречие могло создать конструктивный взрыв идей и методов управления деятельностью людей. Но «может» еще не означает «будет». И теперь уже не так важна историческая причудливость переплетения этих двух различных по своей сути линий мысли, сколько важен сам его результат: надежной практики и теории предельной мобилизации возможностей людей, совместно работающих над выполнением поставленных перед ними задач, нет. Менеджмент как искусство заставить (принудить, привлечь, вовлечь, заинтересовать, организовать) людей с максимальной отдачей совместно делать то, что они должны, не состоялся. Как и прежде и с обновляющейся силой люди не хотят, не умеют, не готовы, не видят смысла делать с максимальной отдачей самих себя то, что им навязывают другие.

Профессор Дмитрий Казанский (компания IBS): «Люди не хотят быть проверяемыми! Они не любят, когда на них смотрит “старший брат”. Поэтому под любым предлогом они будут стараться уходить из-под контроля, будут уклоняться от навязанных коммуникаций, отчетности. Они будут выполнять работу с максимальной выгодой для себя, избегая избыточных затрат на нее. И это с неизбежностью происходит и будет происходить во всех случаях, за исключением тех, где человек работает сам на себя и ни от кого не зависит».

При обилии различных практик и теорий управления человеческой деятельностью поиск инструментов этого искусства продолжается.

Обращаясь к объективным сложностям выбора любых решений, можно увидеть, что успех этого поиска существенно определяется ментальными установками исследователей. Здесь отчетливо проявляется закон *парадигмальной зависимости решений*<sup>3</sup>. Согласно ему, исход решения проблем целиком определяется парадигмой («парадигма» с греч. – «образец») мышления, подчиняющей себе весь мыслительный процесс независимо от его содержания. Навязанный парадигмой подход к решению проблем определяет выбор методов решения, и, как следствие, сами решения оказываются плененными парадигмой – неким несознаваемым образцом мышления. В простых, обыденных ситуациях принятия решений это спасает, а в новых – приводит к результатам, мало полезным для дела (рис. 1.2).



**Рис. 1.2.** Схема логики пленения решений

<sup>3</sup> Теслинова Е. А., Теслинов А. Г. Управляй решениями. Как думать, чтобы решать и действовать. – М.: ФЛИНТА, 2020. – (Прикладные концептуальные исследования).

В мышлении способов целенаправленной мобилизации ресурса работников как рабочей силы действуют две парадигмы. На первый взгляд, они не связаны с идеями Тейлора – Богданова. Но они связаны с фундаментальной оппозицией типов отношения людей к миру. Тень этих типов лежит на всех методах управления деятельностью, изобретенных подчиненным им мышлением.

## **Две парадигмы мышления инструментов результативного труда**

Наверняка руководители, читающие эту книгу, знакомы со многими теориями и практиками организационного управления, вспыхивавшими популярностью в разные годы столетия, прошедшего со времен зарождения менеджмента. Это:

- методы сетевого планирования и управления (СПУ), увязывающие во времени разнообразные виды работ и результатов;
- методы оценки и анализа проектов и программ (PERT), рассчитывающие критические пути к желанным результатам работ;
- методы распределения функций между работниками и между работниками и руководителями, разделяющие ответственность за качество и количество создаваемых продуктов и за рекомендации по совершенствованию труда;
- методы нормирования труда, устанавливающие правила обоснованных затрат времени на выполнение единиц конкретной работы;
- методы и структуры распределения полномочий между сотрудниками, ограничивающие и упорядочивающие права на использование ресурсов организации для выполнения работ;
- методы использования функционально-методных отношений (ФМО), задающих и оценивающих альтернативные порядки между задачами, которые должны быть выполнены для достижения конкретных целей, и методы их исполнения;
- методы компетентностного подхода к обучению работников, оценке их возможностей для выполнения работ, назначения и продвижения работников по службе;
- системы мотивации работников с помощью дифференцированной оплаты труда и вознаграждений;
- системы обратной связи работников с руководителями для получения информации, необходимой для управления деятельностью;
- методы технико-экономического планирования деятельности.

Общим свойством этих и подобных им инструментов управления является то, что все они – продукты технического мышления. Здесь «техническое» означает «искусственное» (от греч. *technē* – «искусство»), придуманное, сделанное не самой естественной природой, а кем-то из ею произведенных продуктов эволюции. Принципиальным отличием мышления такого типа является то, что единственный субъект здесь – сам мыслитель, а весь другой мир – пассивный объект, хорошо ли, плохо ли исполняющий его волю. При этом совершенно неважно, состоит этот мир из людей, машин, камней, растений или животных. Все это есть та «материя», с помощью которой субъект как пользователь тех или иных методов достигает своих целей.

Взгляд этот чрезвычайно конструктивен в огромном большинстве ситуаций, где самовольное поведение работников является помехой для достижения производственных целей, а их главное назначение – безукоризненное выполнение сложных операций. Простые операции выполняют машины.

Продуктами **технической парадигмы мышления** являются и, казалось бы, очеловеченные методы управления. Речь идет о так называемых социально-психологических методах. Первые (социальные) направлены на группы совместно работающих людей, вторые (психологические) – на индивидуумов. При кажущейся «человекоцентричной» природе этих методов обращение к человеку в подвластных им практиках происходит в той же «технической» логике – он «берется» лишь как исполнитель воли субъектов, действующих с учетом все более «тонких» различий его свойств.

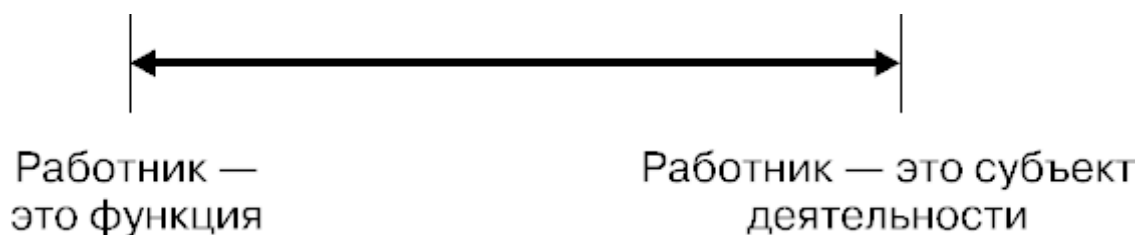
Так, **социологические методы управления работниками** (анкетирование, интервьюирование, социометрическое измерение, наблюдение, социальное экспериментирование, опрос, собеседование, соревнование, переговоры, конфликты, социальное планирование и пр.) позволяют создавать необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и обоснованно принимать кадровые решения. Все это вполне применимо к дроздам (социология дроздов), кошкам, шимпанзе, роботам (социология роботов) и другим совместно действующим механизмам.

**Психологические методы управления работниками** (типологизация личностей, психологическое планирование, психологическое воздействие, методы гуманизации труда, методы мотивации для достижения нужной активности, психологическая ориентация работников и пр.) ничего не добавляют к техническому отношению к работникам. Все эти методы направлены на овладение особенностями их психосферы для использования ее в направлении достижения целей управленцев как субъектов делового мира.

Технической парадигме мышления противостоит другая – гуманитарная. Здесь «гуманитарная» означает «человеческая» (от лат. *humanitas* – «человеческая природа»). В гуманитарном отношении к миру есть два принципиальных признака:

- признание того, что человек, с которым происходит взаимодействие, тоже субъект – источник самостоятельной активности, обладающий самостоятельной волей, способностью делать выбор и влиять на других;
- признание того, что человек, обращающийся с любым запросом к миру и другим людям, вносит в этот запрос самого себя и поэтому всегда имеет дело не с объективностью, а с отражением себя самого.

Оба этих признака, и в особенности второй, придают работникам, плененным этой парадигмой мышления, совершенно другую линию поведения и линию взаимодействия с сотрудниками. Изысканному принуждению людей к потребному нам поведению (техническая парадигма) здесь противостоит совместное созидание на основе принятого и согласованного понимания целей и своих ролей в деятельности (гуманитарная парадигма). Здесь отношению к работнику как к функции противостоит отношение к нему как к субъекту деятельности (рис. 1.3).



**Рис. 1.3.** Континуум существующих отношений к работнику

К продуктам гуманитарной парадигмы мышления можно отнести ряд методов, из которых образуется ткань практики организации деятельности:

- рефлексия (от лат. *reflexio* – «обращение назад») – это организованное обращение внимания работников на самих себя, на свое сознание, на характер и продукты собственной активности;
- самоопределение работников – деятельность по установлению собственной позиции по отношению к предстоящей работе и роли в будущем культурном контексте ее выполнения;



- совместное целеполагание – деятельность по совместному обоснованию целей, необходимых для достижения определенного результата;
- целеустремление – организованное порождение идеала совместной деятельности и обоснование пути движения к нему в виде упорядоченного числа промежуточных целей<sup>4</sup>;
- командообразование – самостоятельное согласование ролей в совместном взаимодействии работников;
- согласование – достижение договоренности, общего согласия между группой заинтересованных и ответственных лиц по поводу ведения совместных действий;
- диалогизация отношений – придание взаимодействию работников формы конструктивного диалога с увеличением созидательной энергии;
- коммуникативная корпоративная дидактика – образовательная практика, основанная на организации развивающих диалогов между сотрудниками<sup>5</sup>;
- подъем мышления – процесс усиления мышления работников через увеличение рангов рефлексии трудовой практики<sup>6</sup>.

Постепенно в книге соберутся и другие методы, проявляющие гуманитарную парадигму мышления. Но уже этого перечня достаточно, чтобы увидеть существенные отличия данного подхода к людям в деятельности. Все это по-прежнему относят к методам управления деятельностью, хотя в строгом смысле управлением это уже назвать трудно, несмотря на то что все это усиливает отдачу работников при выполнении ими своей работы.

Надо заметить, что в тезаурусе менеджмента методов такого рода «управления» существенно меньше, чем методов, рожденных технически ориентированным сознанием. Это знак того, что гуманитарное почти повсюду подменяется техническим. Однако человеческое проявляет себя все нагляднее. Видимо, в усложнившемся мире именно оно начинает определять успех поведения и результативного труда.

Уместно теперь задать вопрос: нет ли смысловой параллели между рассуждениями о двух парадигмах мышления и сравнением подходов к менеджменту Ф. Тейлора и А. Богданова?

А какая парадигма мышления определяет ваш подход к организации управления в вашей компании?<sup>7</sup> И как при этом ведут себя работники? Поскольку мы установили, что за каждым устойчивым представлением всегда стоит тень парадигмы мышления, то этот вопрос следует точнее задать так: какая модель поведения работников определяет ваши управленческие практики?

---

<sup>4</sup> Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. – М.: Сов. радио, 1974.

<sup>5</sup> Троицкий Ю. Л. «Понимание» как образовательная технология // *Universum: Вестник Герценовского университета*. – № 1. – СПб., 2012. – С. 66–72.

<sup>6</sup> Теслинов А. Г., Протасова И. А. Образование по-взрослому. Дух андрагогики развития. – М.: ФЛИНТА: Наука, 2016. – (Развивающее образование для взрослых).

<sup>7</sup> В более широком контексте след двух рассмотренных парадигм создает и две традиции мышления, которые могут быть конструктивно синтезированы в практике решения проблем: Теслинов А. Г. Синтез гуманитарной и естественно-научной традиций в технологии концептуального анализа сложных предметных областей / *Международный научный форум «Гуманитарные чтения РГГУ – 2012»*. Круглый стол «Интеграционные процессы в когнитивных науках». – 2–4 апреля 2012 г. – М.: РГГУ, 2012. – С. 240–248.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.