

НАУЧНАЯ ПУБЛИЦИСТИКА

УДК 331.1+37.013.17.026.3

С. Я. Раменский,
Г. П. Раменская,
В. С. Раменская

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ «ПРИНЦИПА СОЧУВСТВИЯ» С. В. МЕЙЕНА И ЕГО АНАЛОГОВ В МЕНЕДЖМЕНТЕ И ПЕДАГОГИКЕ¹

Аннотация. В статье рассматривается класс систем, в каждую из которых входят как минимум два элемента: «я» (исследователь, педагог, менеджер и т. п.) и «не-я» (изучаемый объект, оппонент, группа студентов, специалистов фирмы, обрабатываемый материал). Обосновывается, что для появления эмерджентности (особого качества системы), эффективного взаимодействия «я» и «не-я» первый должен пытаться понять особенности второго; а в случае взаимодействия с человеком – встать на его точку зрения. На основе предложенного единого методологического подхода анализируются способы продуктивного обсуждения научных гипотез, обучения индивидов, преобразования корпоративной культуры.

Ключевые слова: системный подход, обучение, корпоративная культура.

Abstract. The paper provides some systems, each including two participants: «I» as a researcher, an educational specialist, a manager and «Not-I» as an object of studies, an opponent, a group of students. In order to interact effectively the subject and the object must try to understand features of each other and consider the opponent's point of view when dealing with people. The analysis of effective methods of discussion of scientific hypotheses, student training, corporate culture transformation is carried out on the basis of an integrated methodological approach.

Index terms: a systematic approach, education, corporate culture.

Однажды этологи поставили опыт. Белых крыс посадили в клетку, в которой они мирно жили. Впоследствии на пол клетки начали подавать ток, сила которого постепенно увеличивалась. Крысы стали вести себя все более беспокойно, а при определенной силе тока начали кусать друг друга. Чем больше было напряжение в сети, тем сильнее дрались крысы. Об этом опыте иногда вспоминаешь, наблюдая за поведением наших граждан в современных условиях. Ведь многие из нас, начав жить при социализме, оказались затем в непривычных, непонятных «рыночных условиях», часто воспринимаемых как разрушительные электрические разряды. В связи с этим вспоминается древнее

¹ Работа поддержана грантом РГНФ 09-06-83602.

китайское проклятье: «Чтоб тебе жить во времена перемен». Уместен и тезис, объясняющий некоторые поступки наших соотечественников: «Для переходных процессов, как правило, сопровождающихся кризисом... потеря управляемости является естественным условием развития системы» [4].

Что такое «принцип сочувствия»

Сергей Викторович Мейен отмечал, что он никогда не наблюдал «рождения истины в споре», «во всяком случае на публичных дискуссиях с их ажиотажем и столкновением самолюбий» [6, с. 55]. «...В агрессивном настроении у человека чешутся глотка и кулаки, но не мозговые извилины» [6, с. 42]. Ученый выделял следующие этапы жизни плодотворной идеи: подготовка и созревание, интуитивное озарение исследователя, уточнение, совершенствование и проверка. Выдвигая новую идею, человек «чувствует» ее оправданность. В эвристике это называется «принципом чувства (интуиции)». На данном этапе воспринять идею может лишь тот, кому интуиция подсказывает такую же схему, или, другими словами, у кого возникает сочувствие, «соозарение». Это так называемый «принцип сочувствия (соинтуиции)» восприятия непривычной идеи. Применяя его, нужно мысленно встать на место автора идеи, затем – оппонента и с этих точек зрения постараться понять как бы изнутри особенность предлагаемой конструкции.

Лучше автора необычной идеи никто не знает о ее слабых местах и входящих в нее малообоснованных положениях. Во время дискуссии, тем более публичной, в пылу полемики автор постарается всеми возможными способами скрыть эти бреши в рассуждении. Однако, считает С. В. Мейен, при условии взаимопонимания и сочувствия автор сможет рассказать о встретившихся трудностях. От себя добавим, что этому способствуют особенно доверительные отношения между людьми, при которых создатель нового уверен, что слушатель не станет использовать полученные знания для сокрушительной, уничтожающей критики. (Авторы статьи предполагают, что в данном случае исследователь подразумевает более поздние по сравнению с интуитивным озарением этапы развития идеи.)

К сожалению, обычно вместо «сочувствия» к интуитивным схемам предъявляются жесткие требования полной строгости, едва ли не совершенной аксиоматизации. Но как нельзя топором рубить воду, так и интуитивно выдвигаемую идею невозможно отвергнуть средствами жесткого формализма.

Неприятное, порой почти агрессивное поведение слушающего обусловлено древними инстинктами человека, в частности стремлением господствовать, контролировать определенную, пусть даже виртуальную территорию. Возможно, поэтому появилось выражение «застолбить идею (открытие)». Охране территории служит принцип приоритета.

В научной деятельности часто говорят о борьбе идей, школ, взглядов и т. д. За исключением случаев, когда эта борьба социально обусловлена и свя-

зана с идеологическим и политическим аспектами (вспомним выступления Т. Д. Лысенко и его учеников), наука «в чистом виде» «превращается в одну из самых гуманных областей человеческой деятельности» [6, с. 47].

Ярким примером уважительного, доброго отношения к читателю, возможному оппоненту является стиль Ч. Дарвина, который был использован при написании книги «Происхождение видов». В воспоминаниях об отце Фр. Дарвин справедливо отмечал: «Читатель испытывает такое ощущение, будто он является другом этого джентльмена, любезно беседующего с ним, а не учеником профессора, читающего ему лекцию». Такая манера изложения в немалой степени способствовала распространению идей эволюции.

«Принцип сочувствия» в значительной степени сводится к выполнению правила «Встань на место другого». «Встаньте на мое место!» – призывает, иногда даже требует нерадивый студент от преподавателя, готового поставить ему заслуженный «неуд» или «незачет».

Преподавание в группе, потоке студентов подобно искусству обработки камня и состоит в том, что Мастер старается понять и эффективно использовать особенности соответствующего объекта [11, с. 130–140].

Согласно С. З. Гончарову, ученый призван погрузиться в предмет своего исследования, включиться «в него и говорить из него» [3]. Анализировать объект нужно с применением свойственного ему языка. Развивая метафору «каменных дел мастера», вспомним, как герой сказа Бажова, стремясь конкретизировать образ «каменного цветка», обращается к природным аналогам: «...Данилушко остановится где-то на полосе либо на полянке в лесу и стоит, смотрит. А то опять ходит по полосам да разглядывает траву-то, как ищет что» [2, с. 94, 96]. Нарушение обозначенного условия, особенно при попытке переноса закономерностей нижних уровней организации систем на более высокий уровень, может привести к *редукционизму*, так как в этом случае зачастую транслируются только общие закономерности, пропадают качественные, индивидуальные особенности сравниваемых объектов [1, 3].

Как предельное расширение «принципа сочувствия» можно рассматривать идею японского архитектора Седзе Ушии: «Природа бывает внешняя и внутренняя. Внешняя – это то, что вокруг. Внутренняя – это человек. Задача архитектора – их соединить» [10, с. 39]. В объединении внешнего и внутреннего мира человека большую роль играет подсознание.

Необходимость достижения компромисса между участниками изменения корпоративной культуры

В любую систему входят как минимум два элемента: «я» (исследователь, педагог, менеджер и т. п.) и «не-я» (изучаемый объект, оппонент, группа студентов, специалистов фирмы, обрабатываемый материал). Для появления эмерджентности (особого качества системы), эффективного взаимодействия

«я» и «не-я» первый должен пытаться понять особенности второго; а в случае взаимодействия с человеком – встать на его точку зрения.

При рассмотрении «мягких систем» системный анализ признает, что, как правило, нет «правых» и «виноватых» в итогах деятельности. «Общий результат определяется структурой системы, а не действиями отдельных людей, и, чтобы получить доступ к управлению системой, необходимо прежде всего понять, как она устроена» [8, с. 14–15]. Не бывает правильных точек зрения, среди которых можно различать полезные и не очень полезные. Оценка пользы происходит субъективно на основе прошлого опыта и системы ценностей эксперта [8].

Для согласования различных точек зрения можно использовать «правило взаимного обмена»: если вам пошли навстречу при достижении взаимопонимания и вы согласились с полученными в процессе переговоров условиями, то в дальнейшем будете поддерживать эти условия, даже если они окажутся несправедливыми [12].

Вы можете попытаться встать на место человека, равного вам по статусу или имеющего более высокое (низкое) положение в данной социальной группе. Официальное положение может не совпадать с ролевым, определяемым согласно выполняемым индивидом социальным функциям. Академик С. С. Шварц как-то сказал одному из авторов этой статьи, что «перед наукой все равны – и академик, и лаборант». Учитель официально выше ученика, но случается, что студент высказывает новые для преподавателя, интересные и полезные мысли.

Существующие способы сближения разных точек зрения «я» и «не-я» позволяют создать информационные потоки через элементы, благодаря чему обеспечивается переход от состояния «кучи», множества мнений к их комплексу (системе).

Во время переживаемого в настоящее время кризиса рынок труда России стал предъявлять более жесткие требования к уменьшающемуся количеству рабочих мест в большинстве отраслей народного хозяйства. Часто люди вынуждены больше работать за существенно меньшую оплату. Усилились конкурентные отношения между имеющими работу, в том числе между пенсионерами и остальными сотрудниками, особенно теми, кто только начинает свою трудовую деятельность. Происходит рост взаимного недоверия, увеличение случаев непонимания между работодателями и наемным персоналом. Однако, как правило, всем участникам трудовой деятельности оказывается невыгодным доводить предприятие до банкротства – приходится искать взаимные компромиссы, стремясь понять и учесть интересы других групп сотрудников.

Методы конструирования информационных потоков

Рассмотрим пример «вхождения в роль» собеседника, примерно равного по социальному статусу. В одной из коммерческих фирм работали

менеджер отдела сбыта, старший менеджер отдела маркетинга и менеджер отдела обслуживания. Каждый из специалистов имел свою точку зрения на проблемы организации и энергично отстаивал ее, не соглашаясь с остальными двумя работниками. Обсуждение сложностей обычно заходило в тупик. Сотрудникам был предложен регламентированный порядок проведения совещаний. Первым выступает специалист по сбыту, а маркетолог и менеджер отдела обслуживания предлагают такое резюме прослушанному, с которым докладчик полностью согласен. После короткого перерыва выступает маркетолог, а двое слушателей также корректно резюмируют его речь. Затем делает доклад менеджер отдела обслуживания, и двое коллег обобщают его идеи в приемлемой для него форме. Совещания стали проходить более продуктивно, так как их участники начали понимать, как думают и что чувствуют их коллеги [8].

Корректное изложение в тезисном варианте доводов, структуры рассуждений оппонента таким образом, чтобы он с ними согласился, приводит к тому, что начинает меняться прежняя и возникает новая корпоративная культура.

По способу усвоения информации можно выделить две категории слушателей. Первая (малочисленная) – те, кто получает удовольствие от самого процесса познания, от усвоения совершенной конструкции теории. Представителям второй группы (гораздо шире представленной) быстро становятся неинтересны те темы или вопросы, практическая значимость которых не очевидна, а оратор не может убедить их в обратном. В образовательном процессе способы обучения обеих групп различны. В первом случае конструкция «сама себя поддерживает», во втором – необходим материал вызывающий и поддерживающий интерес, который должен помогать усваивать абстракции. Преподаватели, использующие юмор для активизации внимания аудитории, понимают это. Но в отдельных случаях представляется целесообразной активная перестройка порядка, компоновки изучаемого материала (если речь идет о федеральном компоненте, то в рамках, определенных Государственным образовательным стандартом для данной специальности) с учетом особенностей конкретной аудитории – в целях борьбы с монотонностью, усиления эмоционального подкрепления обучения.

«Педагогический процесс – это специально организованное взаимодействие (цепочка взаимодействий) старшего и младшего (обучающего и обучаемого). Целью этого взаимодействия является передача старшими и освоение младшими социального опыта, необходимого для жизни и труда в обществе» [9]. При всей безусловной верности этого положения существует интересный способ, который позволяет придать дополнительную динамичность процессу передачи информации.

Усиление потоков сведений, большая их новизна могут быть достигнуты не изменением порядка изложения частей курса, а трансформацией

ролей во время усвоения новых знаний. Отношения могут меняться как между учениками, так и между учениками и учителями. Так, статус «учителя» может быть получен случайно или в силу занимаемой должности на производстве, исполняющий роль «учителя» в дальнейшем может стать «учеником» и наоборот.

Может быть использован специальный прием «вживания в образ» собеседника примерно равного социального положения. В школах США для создания коллектива учащихся из представителей различных этнических групп применяют метод «ажурной пилы» [12]. Учеников объединяют в отдельные группы, каждой из которых дают только часть информации, необходимой для выполнения учебной задачи. В результате учащимся приходится по очереди учить друг друга, т. е. меняться ролями [12]. Стремление студентов российских вузов защищать перед аудиторией рефераты можно трактовать как проявление их неосознанного желания использовать подобный метод, который способствует не только лучшему усвоению материала, но и созданию группы единомышленников, которые больше ценят других учеников, доверяют друг другу, видят какую-то общую цель. Данный прием эффективен при обучении людей примерно одного общественного или служебного положения (школьников, студентов, пенсионеров и т. п.).

Создание, а тем более перестройка комплекса внутрисистемных и межсистемных связей требуют времени. Логично предположить, что чем меньше времени имеет система на реорганизацию, тем напряженнее должны функционировать связи.

Обратимся в качестве примера к принципиально новой организации информационных потоков в фирме *Kodak* в условиях надвигающегося кризиса [7]. Традиционно эта фирма использовала при создании новой аппаратуры последовательный подход, при котором результаты предыдущего этапа становятся известными к началу следующего периода и могут быть оперативно учтены. Это приводило к повышению надежности процесса конструирования, но одновременно увеличивало время разработки.

При параллельном же подходе документация на несколько узлов и деталей разрабатывается одновременно. Времени требуется меньше, но велик риск невозможности объединения готовых частей в функционирующий механизм. Этот недостаток практически уничтожает достоинства параллельного подхода.

В ситуации острой нехватки времени фирма *Kodak* была вынуждена применить последовательно-параллельный подход, при котором только некоторые узлы и детали разрабатывались одновременно. Ежедневная продукция вносилась в единую базу данных, которую каждый вечер просматривали проектировщики в поисках несоответствий. Обнаруженные диспропорции тут же устранялись. С методологической точки зрения ис-

тория фирмы примечательна непрерывным созданием новой информации (проектной документации). На этот процесс накладывалась достаточно частая периодическая процедура корректировки с последующим усвоением новых сведений проектировщиками из других отделов и в определенном смысле – подразделениями фирмы. Выработка информации и обучение происходило в одно и то же время, что возлагало особую ответственность на общее управление.

Если новые знания и установки должны приобрести практически все работники компании, то возникает необходимость в одновременной переподготовке, обучении сотрудников разных иерархических уровней.

Для решения этой задачи можно использовать также два подхода. Первый – традиционный, в рамках которого предполагается собрать работников одного уровня и перечислять их, затем отдельно другую категорию рабочих или специалистов и т. д. Способ можно применять для представителей массовых профессий, но команды единомышленников мы при этом не получим.

Второй подход – метод изменения культуры корпорации, использованный фирмой *Xerox*, – можно рассматривать как усовершенствование способа «ажурной пилы», его адаптацию к условиям производства для одновременного воздействия на менеджеров разного уровня. (В данном случае индивид старается встать на точку зрения человека с другим социально-функциональным статусом.) На каждом из трех уровней иерархии управления создается отдельная группа доверяющих друг другу людей примерно одного служебного положения («семейная» группа).

На первом этапе группа высшего менеджмента («группа 1») формулирует свое видение ключевых принципов будущей идеологии организации, описывает, какой должна быть корпоративная культура, изучает характеристики этой культуры и способы ее создания. Затем (второй этап) появляется потребность составить план деятельности для каждого участника и для всей группы в целом. Трансформация культуры становится личным делом каждого менеджера группы, возникает необходимость меняться самому. В течение третьего этапа лиц, входящих в состав «группы 2» – более низкого, второго уровня управления, убеждают в необходимости намеченных изменений. Одновременно происходит обучение этих сотрудников. Далее группе высшего менеджмента необходимо определить эффективность действий по изменению культуры в режиме мониторинга. Для этого проводится как самооценка достигнутого членами «группы 1», так и аудиторские проверки результатов работы «группы 2». Уточняются критерии оценки успешности деятельности. Наконец, «группа 2» создает целевые установки для «семейной» «группы 3» – менеджеров еще более низкого уровня, обучает, убеждает, планирует и контролирует их действия. Трехступенчатая заинтересованная передача информации, стрем-

ление вышестоящих менеджеров убедить нижестоящих руководителей в необходимости трансформации корпоративной культуры помогают распространению соответствующих взглядов организации.

В результате каждый член группы осваивает новую корпоративную культуру, меняя свою роль. Это способствует активизации учебы, устраняет монотонность процесса обучения в течение достаточно длительного времени, усиливает процесс образования связей между старыми и новыми знаниями, установками [5].

Описанный метод позволяет одновременно с обучением консолидировать персонал, приводит к большей заинтересованности сотрудников в преобразованиях, в какой-то степени даже к изменению их базисных личностных ценностей, что, в свою очередь, повышает качество переподготовки. При этом создание корпоративного социума с заранее определенными свойствами может являться главной целью проводимых реорганизаций.

После адаптации к конкретным условиям основные идеи метода могут быть использованы для повышения эффективности обучения в вузе и на производстве. Заслуживает особого внимания его применение для профессионального обучения, переподготовки пожилых людей.

В заключение статьи обобщим описанные способы взаимодействия двух систем, основанные на принципе сочувствия Мейена. В случае преобладания подсознательного восприятия при полуинтуитивном изложении идеи происходит стремление к ее интуитивному постижению и язык объекта понимается также интуитивно (метафора этого способа – поиск Данило-мастером образа «каменного цветка»). Если доминирует сознание, принцип сочувствия при достаточно оформленном способе изложения идеи проявляется в доверительном обсуждении ее сильных и слабых сторон. Способы взаимодействия могут использоваться спонтанно, в локальных ситуациях, а могут быть спланированы с помощью следующих методов:

- «вхождение в роль» собеседника (пример – продуктивное обсуждение проблем фирмы тремя менеджерами разных отделов);
- «ажурная пила» – смена ролей между субъектами взаимодействия равного статуса;
- смена ролей между субъектами взаимодействия различного статуса (метод, разработанный в корпорации *Xerox*).

Все эти способы дают возможность понять точку зрения другого и сделать взаимоотношения более продуктивными.

Литература

1. Алексеев Н. А. Размышления о синергетике в педагогике // Образование и наука. Изв. УрО РАО. 2004. № 6(30). С. 102–106.
2. Бажов П. П. Сказы. М.: Сов. Россия, 1980. 136 с.

3. Гончаров С. З. О синергетике, редукции и эвристике // Образование и наука. Изв. УрО РАО. 2005. № 2(32). С. 114–124.
4. Ильин Н. И., Лукманова И. Г. и др. Управление проектами. СПб: Два – Три, 1996. 610 с.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. / под ред. И. В. Андреевой. СПб., 2001.
6. Мейен С. В. Принцип сочувствия: Размышления об этике и научном познании. М.: ГЕОС, 2006. С. 55.
7. Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организации и информационные технологии. М., 1997.
8. О'Коннор Дж., Мак-Дермотт Я. Искусство системного мышления. Творческий подход к решению проблем и его основные стратегии: пер. с англ. Киев, 2001.
9. Педагогика: педагогические теории, системы, технологии: учеб. для студентов высш. и сред. пед. учеб. заведений / С. А. Смирнов, И. Б. Котова, Е. Н. Шиянов и др.; под ред. С. А. Смирнова. М.: Издат. центр «Академия», 2000. 512 с.
10. Попова Ю. Японский бог // Эксперт-вещь. 2003. № 9(42). С. 39.
11. Раменский С. Е., Раменская Г. П., Раменская В. С. Обучение искусству обработки информации об анализируемом объекте на основе раскрытия его особенностей // Образование и наука. Изв. УрО РАО. 2006. № 6(42). С. 130–140.
12. Чалдини Р. Психология влияния. СПб.: Питер, 2000.