

УДК 651.012.4

С.В. Комаров

## СМЕНА ПАРАДИГМЫ МЕНЕДЖМЕНТА: САМОРАЗВИВАЮЩИЕСЯ, САМООРГАНИЗУЮЩИЕСЯ СИСТЕМЫ

Рассмотрены основные тенденции смены парадигмы современного менеджмента: от управления организацией к управлению поведением работников. В рамках этого ставится вопрос о построении саморазвивающихся, самоорганизующихся систем и дается определение таких систем управления. Выполнен методологический анализ концепции этих систем и дано определение динамического потенциала саморазвития, который связан с управлением целемотивационными механизмами работника, развития персонала, эффективного лидерства, ценностями организационной культуры организации и построением гибкой организационной структуры. Рассмотрены классический и поведенческий подходы к пониманию процессов саморазвития и самоорганизации компании с позиции управления этими процессами.

Ключевые слова: *саморазвитие, самоорганизация, динамический потенциал, лидерство, мотивация, оргкультура, оргструктура, инновации, поведенческий подход.*

Изменения, происходящие в современном мире, требуют своего отражения и в изменении основных парадигм и теорий менеджмента. Скорость технологических и продуктовых инноваций требует организационных инноваций, динамичность внешней среды, в которой действуют компании, диктует требования к гибкости стратегий развития, потребительский выбор диктует необходимость управления глубинными (ценностными) основаниями поведения людей, развитие информационных технологий требует от компаний максимальной информационной прозрачности ее систем управления и т.д. Очевидно, что современные концепции менеджмента должны ответить на этот вызов скорости развития современного мира.

**Менеджмент 2.0: смена парадигмы.** Однако дело в том, что «все самые важные открытия менеджмента в основном дело далекого прошлого» [1, с. 91]. Принципы классического менеджмента сформировались и хорошо работают в условиях ресурсной экономики, где главными факторами успеха были материально-производственные и финансовые возможности компании. Для построения эффективных систем управления, отвечающим этим требованиям, необходимо было руководствоваться принципами специализации,

---

© Комаров С.В., 2013

Комаров Сергей Владимирович – д-р филос. наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга Пермского национального исследовательского политехнического университета (Россия, Пермь), e-mail.ru: komarov@rmc.edu.ru.

стандартизации, планирования и контроля, иерархии, вознаграждения сотрудников. В основе такой традиционной модели управления лежит неоклассическая парадигма, которая исходит из примата рациональности человеческих действий. Принимая решения, человек всегда действует рационально, обдуманно, расчетливо. Такое представление предполагает, что при выборе товаров и услуг поведение покупателя определяется выбором при соотношении затрат и получаемых выгод; при принятии управленческого решения менеджер всегда соотносит затраты и получаемую прибыль; при определении поведения среди людей человек всегда имеет баланс «добра» и «зла» [2]. Однако анализ поведения потребителей, исследование принятия управленческих и политических решений, анализ ситуаций разработки и реализации стратегических решений уже давно показало, что человек вовсе не является рациональным существом. Иррациональность поведения человека давно осознанна и изучается в поведенческой экономике и других социально-психологических науках. В рамках этого и возникает множество экономических теорий, которые пытаются обосновать новые экономические реалии – от институциональной экономики до экономики знаний. Поскольку практика менеджмента направлена на исследование и применение эффективных механизмов, методов, инструментов управления предприятием для достижения максимальной эффективности в краткосрочном и долгосрочном периоде развития, постольку они не могут игнорировать эту нерациональность человеческого поведения и вызываемую ею динамичность внутренней и внешней среды предприятия.

Одну из первых попыток сформировать новую программу менеджмента предприняла группа известных ученых и глав компаний в виде 25 масштабных задач [1, с. 94–95]. Внимательное рассмотрение их показывает, что эти задачи выявляют основной «мейнстрим» современной управленческой мысли – необходимость управления человеческим поведением внутри компании. Гибкость стратегии, отказ от жесткой иерархии управления, внутренняя эффективность, требования доверия между работниками, открытость знаний, постоянное обучение и т.д. – все это идеи, которые обсуждаются в современном менеджменте последние 20 лет (теории Г. Минцберга, Г. Литтон, К. Аргириса, П. Сенге, Ф. Гуияра и Д. Келли, К. Прахалада, Б. Чакраворти, Д. Бека и К. Кована и др.). Практически все они направлены на реализацию принципов нового менеджмента 2.0. Однако целостной теории организации, увязывающей эти различные концепции, задачи и подходы, пока не существует.

Тем не менее можно выделить нечто общее, существующее в этих разных концепциях. Внимательный анализ показывает, что во всех новых теориях управления речь идет о саморазвитии и самоорганизации компании. Именно идеи саморазвития и самоорганизации, по нашему мнению, могут

служить основанием для объединения различных знаний в единый механизм управления организацией.

В самом общем виде теория саморазвития и самоорганизации компании может быть концептуально представлена следующим образом. Для постановки новой задачи исследования в качестве системы рассмотрим само предприятие, состоящее из многоконтурной системы управления, исследование механизмов которой мы приводим, находясь внутри предприятия (рис. 1).

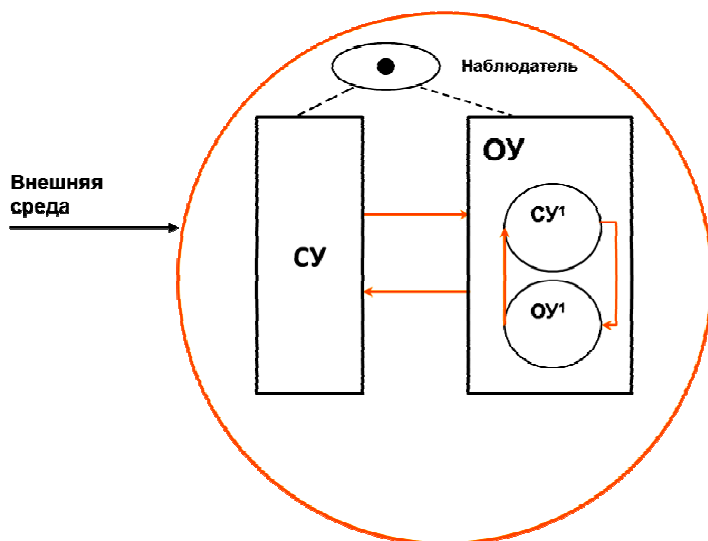


Рис. 1. Модель управления предприятием

Рассматривая предприятие изнутри, мы по-другому ставим вопрос о процессах развития и саморазвития относительно его источников. В случае если процесс изменений инициируется сверху вниз, мы имеем классический вариант административно-командного менеджмента в терминах «стратегическое управление», «планирование развития».

Современные теории управления рассматривают новые механизмы взаимодействия системы и объекта управления, предполагая, что объект управления может не только исполнять, но и занимать активную позицию по отношению к управляемой системе при условии обеспечения достижения целей, как самого объекта, так и всей организации. Это означает, что целемотивационные механизмы организации направлены на «совмещение», «совпадение» целей индивида (работника) и целей организации. Если интересы работника и компании сильно «расходятся», поведение людей в полном смысле слова становится иррациональным, деструктивным, демотивирующим для организации [3]. И, наоборот, как показывают исследования и опыт крупных компаний, совпадение интересов работника и организации раскрывает ини-

циативу, креативность и лидерство, готовность брать на себя ответственность за эффективную работу всей организации. В этом случае вектор внутренней мотивации работника ориентирован под влиянием корпоративных норм и организационных процессов на достижение положительных результатов компании, т.е. реально действует созидательный процесс самоорганизации с положительной поведенческой обратной связью. Данный процесс можно представить как поворот векторов личностного и группового поведения на 180 градусов от отрицательной к положительной направленности (рис. 2).

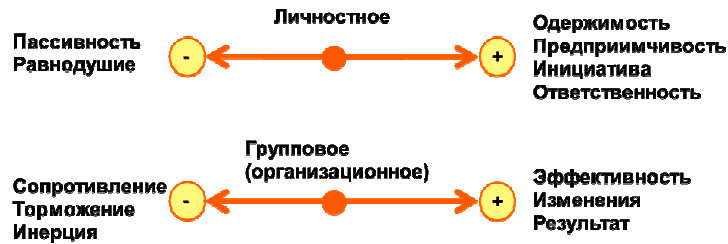


Рис. 2. Векторы внутренней напряженности работников

Использование такого человеческого потенциала является для организации практически неограниченным ресурсом развития. Эффект саморазвития заключается именно в том, что источником развития становятся не внешние или внутренние ресурсы – материальные, финансовые, человеческие – в смысле квалификации работников, организационные, но внутренние ресурсы работника – его знания, его желания, креативность, стремление и способность к обучению и развитию, его желание самореализации. «Работник предстает уже не просто обладателем своей принесенной извне рабочей силы (т.е. умений, которые определил за него работодатель), а продуктом самопроизводства, продолжающим трудиться над самосозиданием» [4, с. 27]. «То, что предприятия рассматривают как «свой» человеческий капитал – на самом деле бесплатный ресурс, внешняя данность, которая возникла сама собой и продолжает производить самое себя. Фирмы лишь улавливают эту способность самосоздания и направляют ее в нужное русло» [4, с. 28].

Вопросы управления поведением работника, т.е. в итоге его мотивацией, ценностями и жизненным миром, всегда находились в фокусе управленческой мысли, но в рамках менеджмента организации они носили исключительно «локальный» характер (теории А. Маслоу, М. Герцберга, В. Врума и др.). «Человеческий капитал» – это не наличие работников с заданными навыками и квалификацией, как это было в рамках традиционного менеджмента; «человеческий капитал» – это способности работников к самореализации, которые организация может использовать как фактор собственного саморазвития. В современных условиях вопрос встает о целенаправленном постро-

нии системы управления поведением работников как фактором и потенциалом развития организации в целом.

Именной такой тип человекоориентированной организации, в которых преобладают механизмы и методы, основанные на поведенческой мотивации, многоуровневом лидерстве, внутреннем предпринимательстве, где существуют процессы, побуждающие и поддерживающие инициативу персонала что-то сделать для предприятия полезное, мы и будем относить к саморазвивающейся локальной организации с внутренними механизмами саморазвития и самоорганизации (СО).

**Понятие саморазвития/самоорганизации и динамический потенциал организации.** Процессы саморазвития и самоорганизации давно были предметом исследования в философии; в современной науке конституировалась новая научная дисциплина, изучающая процессы самоорганизации – синергетика. Однако каждая предметная область явлений имеет свою специфику в определении этих процессов. В менеджменте, как было сказано выше, под саморазвитием понимается процесс изменения организации за счет внутренних процессов. Эти внутренние процессы – процессы самоорганизации – складываются как стихийно, так и могут быть объектом сознательного управления. Здесь как бы складывается двойной контур управления, где собственно процесс изменения организации является эффектом или результатом внутреннего контура управления – самоуправлением или самоорганизации (рис. 3).

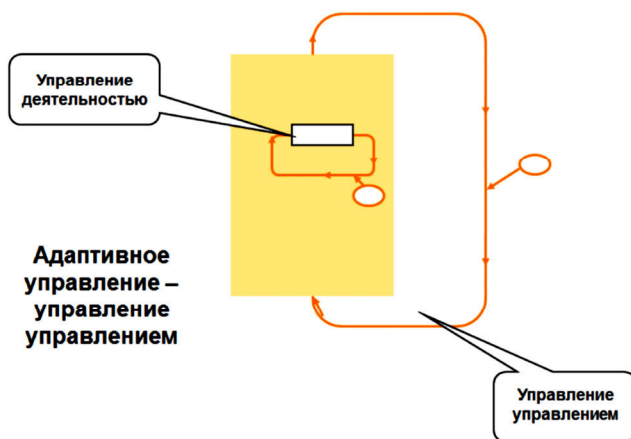


Рис. 3. Контур управления организацией

Ключевым для определения процессов саморазвития и самоорганизации является четкое понимание того, что процессы саморазвития и самоорганизации могут носить стихийный или сознательный характер, быть «естественными» или «искусственными». В связи с этим и возникает в рамках со-

временного менеджмента новый подход к развитию организации – теория «2С-систем».

Теория «2С-систем», по нашему мнению, есть концепция, во-первых, *построения системы управления* организации и, во-вторых, *сознательного управления* процессами развития организации за счет использования ее внутреннего динамического потенциала. Под *динамическим потенциалом* организации понимается система факторов – *норм, ценностей и правил* организации и взаимодействие между ними, которые определяют поведение и деятельность работников как суммарный, синергетический эффект.

Понятие потенциала давно используется в менеджменте. Согласно концепции Г.Б. Клейнера, В.Л. Тамбовцева, Р.М. Качалова, ключевым свойством фирмы является ее потенциал – совокупность ресурсов и возможностей, определяющих ожидаемые характеристики ее развития при тех или иных реальных сценариях изменения окружающей среды. К. Штайльманн и М. Портер, развивая свою теорию конкурентных преимуществ, определяют потенциал фирмы как набор ресурсов, которые позволяет осуществлять совокупность действий по формированию долгосрочных конкурентных преимуществ. Во многом аналогичное по смыслу понятие вводят Ф. Гуиар и Д. Келли, предлагая рассматривать успех организации через формирование ключевых компетенций фирмы как корневой основы, питающей существующие и порождающей новые направления бизнес-единиц. Понятие организационного потенциала фирмы (оргпотенциала) использует и А.И. Пригожин в своей теории синергичной организации [5]. Здесь под оргпотенциалом понимаются не внешние факторы, но, прежде всего, конфигурация внутренних факторов функционирования организации, которые обеспечивают ей стабильное (устойчивое) существование, долгосрочное эффективное развитие или разрушение организации. Оргпотенциал организации – это силовое поле организации, т.е. энергетическая характеристика организации, в которую он включает все элементы организации: цели и правила, персонал, финансы, материальные ресурсы, оборудование, решения и т.д. Соответственно, автор выделяет три типа компонентов энергетического потенциала организации: синергии, синектики, энтропии, каждый из которых «отвечает» за развитие, стабилизацию или дезорганизацию компании. Цель управления оргпотенциалом – это вывод организации на синергетический уровень развития за счет поиска меры конструктивного напряжения между этими тремя оргпотенциалами с преобладанием синергиков.

Нам представляется подход А.И. Пригожина довольно близким к нашему пониманию динамического потенциала организации (за исключением, может быть, энергетического истолкования элементов потенциала). Различие заключается только в понимании именно компонентного его содержания. Нормы, ценности и правила (формальные и неформальные) организации все-

гда были предметом менеджмента. Однако, во-первых, до сих пор они рассматривались как факторы, определяющие поведение отдельного работника, но не организации в целом, и, во-вторых, по большей части они изучались изолированно; их суммарный эффект на поведение работников и всей организации не исследовался. А в-третьих, и это самое главное, они не рассматривались как факторы управления, т.е. факторы влияния и сознательной детерминации поведения работников за счет гармонизации личных целей индивида и целей организации.

Изменения не происходят сами по себе. Как правило, они тесно связаны с инициативой и реализацией творческих возможностей человека. Поэтому понятие динамического потенциала организации согласно нашей концепции построения «2С-систем» включает в себя следующие элементы:

*Во-первых*, сознание (содержание сознания) работника, иначе говоря, его целемотивационные (личностные, групповые, организационные) механизмы. Создание саморазвивающейся организации напрямую связано с включением механизмов внутренней мотивации. Система мотивации должна быть двигателем развития и перемен – прежде всего для руководителей (лидеров). О необходимости создания гибкой системы мотивации, включающей в себя обратную связь, пишет Б. Карлоф, говоря об исследованиях американских ученых Хекмана и Оулдхэма. Они обнаружили, что люди хорошо выполняли работу, если она отвечала некоторым существенным психологическим условиям. Во-первых, в работе должен быть смысл, во-вторых, люди должны чувствовать ответственность и, в-третьих, они должны видеть результат труда, т.е. связь между их собственными усилиями и изменениями в качестве труда.

*Во-вторых*, система развития персонала. Человеческий фактор в саморазвивающихся организациях выступает в качестве главного источника происходящих изменений. И здесь есть две проблемы. С одной стороны, люди должны хотеть, т.е. иметь мотивацию, и мы об этом уже говорили. С другой стороны, для создания конкурентных преимуществ персонал должен работать лучше, т.е. иметь лучшую квалификацию. Поэтому в саморазвивающихся организациях необходимо иметь механизмы, мотивирующие и способствующие развитию персонала. Развитие персонала и повышение квалификации должны идти не только по команде и плану «сверху», но в большей мере исходя из инициативы «снизу». Должно быть нормой, что каждый сотрудник стремится получить лучший результат работы, а для этого сам решает, как и какими методами довести свой профессионализм и квалификацию до требуемого уровня. Причем, это видение ориентируется и на перспективы появления новых задач и рост карьеры.

*В-третьих*, механизмы эффективного лидерства, т.е. система и возможности культивирования лидерской культуры. Помимо развития, как роста профессионализма и квалификации, в организации необходимо иметь условия для

«выращивания» лидеров. В отличие от роста компетенции, где в основном задействованы традиционные методы обучения и повышения квалификации, лидеры формируются вследствие правильной кадровой политики и делегирования полномочий. В основе лидерства лежат умения, заложенные от природы и развиваемые практическим путем. Следовательно, доверяя людям самостоятельно инициировать новые проекты, можно способствовать появлению новых лидеров, которые становятся основой саморазвития организации.

Эффективное лидерство есть главный инструмент руководства в рамках теории саморазвития организации. В современных условиях наблюдается тенденция смены от парадигмы «эффективный менеджер – ключ к достижению успеха» к парадигме «эффективное лидерство – ключевой фактор эффективной организации». И, прежде всего, это относится к саморазвивающимся организациям. В них лидеры являются основой возникновения инноваций и их успешной реализации. Эффективный лидер должен иметь видение перспективы развития порученного ему дела, довести это видение до подчиненных ему людей и повести их за собой для реализации поставленных целей. Причем руководство здесь в большей мере опирается на авторитет, а не на административную власть и принуждение.

*В-четвертых*, разработка гибкой организационной структуры управления за счет лидерства и децентрализации управления. Весь мировой опыт теории и практики менеджмента показывает, что адаптивность и саморазвитие по своей природе присущи в большей степени децентрализованным структурам управления. В случае децентрализации прав и ответственности лучше проявляются такие важные качества, как инициативность, творчество, стремление к собственному развитию. Не случайно все появившиеся в последнее время новые концепции построения организации в своей основе базируются на децентрализованных системах управления. Децентрализация характеризуется такими параметрами, как вид организационной структуры, система управленческого учета и финансовой самостоятельности подразделений, уровень делегирования принятия управленческих решений.

*В-пятых*, закрепление новых норм и правил поведения в организационной культуре компании как фактор ее долгосрочного развития и изменения. Культура – это нормы и правила поведения людей на фирме. В отличие от административных методов управления культура является неформализованным, а следовательно, трудноформируемым элементом управления. Она основывается на традициях, личных примерах, авторитете, т.е. на длительно создаваемых ценностях. Вместе с тем это очень эффективный инструмент, так как по своей природе и сути он очень близок к внутренним факторам мотивации. Если культура правильно сформирована, то она является благодатной почвой для развития инициативы и творчества каждого работника – основы саморазвития организации.



Таким образом, в качестве ключевых элементов «2С-системы» можно выделить с достаточной степенью надежности, учитывая тенденции развития современного менеджмента, следующие:

- структура;
- мотивация;
- лидерство;
- обучение;
- культура.

Эти компоненты в совокупности определяют динамический потенциал саморазвития организации. Поэтому, во-первых, они являются своего рода категориальными индикаторами предмета исследования и могут послужить основой формируемого классификатора признаков и свойств процесса саморазвития организации. Иначе говоря, на основе их изучения можно диагностировать уровень развития организации. Во-вторых, они являются элементами построения системы управления целенаправленным развитием организации. Иначе говоря, они сами являются предметами управления в рамках саморазвития (самоорганизации) компании. Эффективное управление лидерством (построение системы лидерства), эффективная мотивация работников (построение системы целемотивационных механизмов), управление организационными нормами и правилами в целях развития персонала, выдвижения новых лидеров, раскрытия инициативы и т.д. являются механизмами самоорганизации и инструментами саморазвития.

Таким образом, саморазвивающаяся организация (организация с «2С-системой» управления) – это организация, связанная с постоянным развитием (наращиванием) своего динамического потенциала за счет механизмов самоорганизации и управления (самоуправления) поведением работников путем гармонизации личных целей и целей всей организации в целом.

**Методология построения «2С-систем».** Поскольку основной задачей менеджмента является проектирование, построение и развитие системы управления организацией, то в рамках теории «2С-систем» методологически важным является правильное представление субъекта и объекта управления. Саморазвитие организации в этом смысле выступает как такой процесс изменения, который имеет соответствующий механизм управления. Поэтому методологически эффективным будет определять саморазвитие и самоорганизацию с помощью категорий «процесс–механизм», а именно: саморазвитие есть целевой процесс изменения организации во времени, а самоорганизация есть *структурный механизм*, вызывающий и направляющий эти целевые изменения<sup>1</sup> (рис. 4).

---

<sup>1</sup> Категории мышления «процесс» и «механизм» в применении к развитию деятельности рассмотрены в кн.: Комаров С.В., Кордон С.И. Основы методологии: системодетельностный подход. Пермь, 2005. С. 344–346, 367–375.

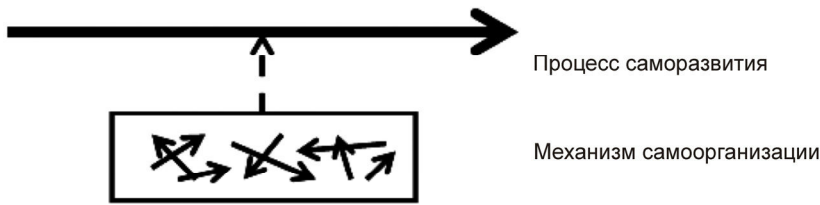


Рис. 4. Схема процесса саморазвития как результат структурного механизма самоорганизации

В зависимости от уровня анализа мы можем рассматривать в категориях «процесс–механизм» любые процессы в организации, т.е. при необходимости мы можем и сам механизм управления развитием (механизм самоорганизации) рассматривать процессуально, выделяя его собственный механизм управления. С точки зрения традиционного определения это будет выделением нового контура управления (контура обратной связи).

Здесь следует отметить, что определение контуров управления и, соответственно, объекта и субъекта управления является менее достаточным с точки зрения понимания процессов саморазвития и самоорганизации, чем категории «процесс» и «механизм», поскольку не различает возможного стихийного или сознательного характера этих процессов. Категории «процесс–механизм» касаются самого характера функционирования организации, а потому одинаково описывают и стихийно складывающиеся, и сознательно проектируемые механизмы самоорганизации, и, аналогично, стихийное саморазвитие организации, и этот процесс как результат целенаправленных действий. Однако поскольку речь идет именно о целенаправленном процессе построения организации и ее управления, в рамках теории «2С-систем», мы будем иметь в виду только сознательно-рефлексивные процессы, понимая при этом, что не все поддается осознанию (выражению в знании, в теории), а потому результат (развитие организации) всегда будет отличаться от проекта (стратегии развития и плана).

Отметим два важных момента. Во-первых, применение категорий «процесс–механизм» к пониманию «2С-систем» хорошо соотносится с иерархическим принципом понимания организации: для каждого уровня организации может быть выделен свой процесс саморазвития и свой механизм самоорганизации, вплоть до «микроуровня» управления поведением отдельного работника. Во-вторых, именно здесь заключается преимущество методологии такого рода: для процесса саморазвития отдельного работника – его поведения и деятельности – механизмом его организации являются мотивационные механизмы. И если управление поведением заключается в том, чтобы «гармонизировать» мотивы работника с целями организации, то это озна-

чает, во-первых, их осознание, во-вторых, принятие работником целей организации как собственных и, в-третьих, подчинение своего поведения этим целям. Строго говоря, это есть процесс осознания (рефлексии) работником своих целей и «перевода» поведения в целенаправленную (сознательную) деятельность. Другими словами, это есть саморазвитие и самоуправление



Рис. 5. Предметно-процессуальная схема саморазвития и самоорганизации

работника (self-development). Именно последний процесс – развитие внутреннего потенциала работника, его креативности, духовности и т.д. – есть предмет анализа в англоязычной литературе, понимаемый как саморазвитие. Это хорошо показывает, что теория «2С-систем» в рамках категорий «процесс–механизм» ассимилирует в себя разные процессы саморазвития в целях общего управления развитием организации в зависимости от уровня анализа. Таким образом, общая предметно-процессуальная схема соотношения «саморазвития» и «самоорганизации» имеет вид, приведенный на рис. 5.

В рамках методологии теории «2С-систем» могут быть два подхода к пониманию процессов саморазвития и самоорганизации.

1. *Классический подход.* В рамках этого подхода саморазвитие организации рассматривается как результат долгосрочного стратегического управления компанией, а самоорганизация – как процесс (механизм) управления краткосрочными тактическими изменениями (рис. 6).

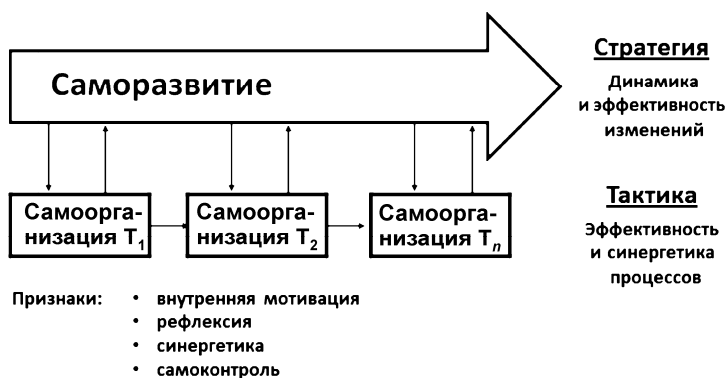


Рис. 6. Схема классического представления саморазвития организации

При этом самоорганизация понимается как внутренние процессы компании, направленные на развитие динамического потенциала организации (мотивации работников, лидерства (инициативы), изменения организационных норм и правил, гибкость оргструктуры и развитие персонала), которые

в итоге дают эффект долгосрочного и конкурентного развития компании. Иначе говоря, выделенные выше компоненты «2С-системы» управления являются тактическими механизмами саморазвития, а их собственное развитие понимается как их сознательная самоорганизация.

Такой подход, с одной стороны, хорошо «сочетается» с новейшими теориями менеджмента формирования долгосрочных конкурентных преимуществ (М. Портер), гибкой стратегии (Л. Греттен), ключевых компетенций (Ф. Гуияр и Д. Келли), инновационного развития (Ле Брютеньер), т.е. обеспечивающих рыночное преимущество компании. С другой стороны, он учитывает новейшие теории управления персоналом и мотивации, управления ценностями работников, теории напряженности (Г. Хэмел и К. Прахалад) и т.д. Словом, такой подход лежит в русле основных идей менеджмента 2.0. Схема теоретической модели 2С-организации показана на рис. 7.

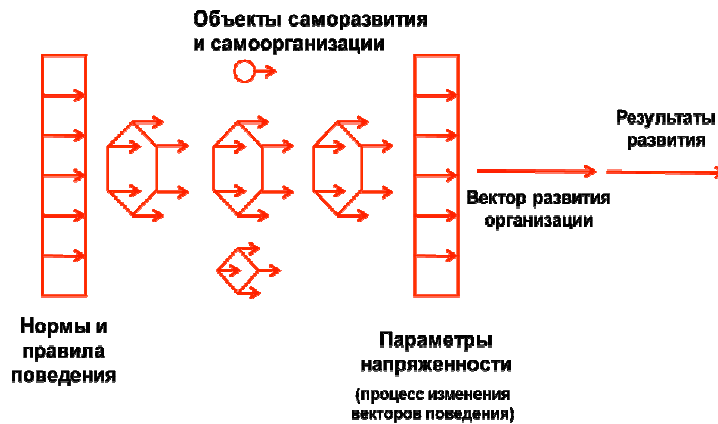


Рис. 7. Теоретическая модель «2С-системы»

Однако в рамках такого подхода вопрос о причинно-следственной или генетической связи между самими компонентами организации (элементами механизма самоорганизации) и их влияния на эффект саморазвития организации имеет самое общее решение. Такой подход продуктивен с научной точки зрения для объяснения и понимания процессов самоорганизации и саморазвития уже существующих организаций. Он позволяет выделить элементы самоорганизации, существующие в компании, позволяет решать задачи оценки степени саморазвития организации, проводить диагностику «здоровых» и «пассивно-враждебных» организаций и т.д. Но, по нашему мнению, для решения задачи целенаправленного развития организации, задачи управления самоорганизацией и саморазвитием компании нужны более детальные представления о взаимосвязи компонентов «2С-системы».

2. *Поведенческий подход*. Данный подход к пониманию процессов саморазвития/самоорганизации связан со следующими положениями, которые не «отменяют», а «дополняют» классический подход:

- саморазвитие организации понимается как объект управления, а самоорганизация – как субъект управления;
- при этом объект управления описывается в терминах «процесса», а субъект управления – в терминах «структуры»;
- выделяется базовый процесс («клеточка»<sup>2</sup>) саморазвития/самоорганизации, который, имея собственный механизм развития, «запускает» механизм саморазвития всей организации. В качестве такового, по нашему мнению, выступает процесс инициации лидера. Процесс становления лидера имеет внутренний механизм побуждения, который поддерживается или отвергается организацией; признание лидера группой является вторым шагом процесса самоорганизации, в свою очередь «запускающим» процессы саморазвития вне группы во всей организации и т.д. Схематично основные элементы этого базового процесса саморазвития могут быть сведены к следующим положениям:

- 1) инициатива субъектов системы по ее развитию и эффективности;
- 2) направленность интересов субъектов системы по отношению к ее результативности в краткосрочном и долгосрочном периоде;
- 3) степень желания достижения личных целей и целей системы.

В этом случае описание всего процесса самоорганизации (выдвижение и инициация лидера) определяется как соотношение схемы «предмет – процесс», где «процесс» саморазвития (связь «входа» и «результата») выступает как генезис, а «предмет» – «цель», «вектор» и «мотив изменения» – как структурно-функциональное «обеспечение» этого процесса. Здесь предмет («цель», «вектор» и «мотив изменения») сам может быть рассмотрен как процесс функционирования и представлен в динамической схеме. В результате общее предметно-процессное описание саморазвития/самоорганизации требует сложного целостного представления их компонентов (оргструктуры, лидерства, мотивации, обучения, оргкультуры) как предметных, функциональных, динамических элементов друг друга.

Такой предметно-процессный подход позволяет конкретно решать следующие задачи.

---

<sup>2</sup> Понятие «клеточка» является базовым для анализа сложных развивающихся процессов. Для их анализа используется научный метод восхождения от абстрактного к конкретному или псевдогенетический метод. (См.: Зиновьев А.А. Восхождение от абстрактного к конкретному. М., 2002; Щедровицкий Г.П. Исходные представления и категориальные средства теории деятельности // Щедровицкий Г.П. Избранные труды. М., 1995. С. 233–280, 485–496). Очевидно, что процессно-предметный подход к саморазвитию и самоорганизации, развиваемый авторами, является версией научного метода восхождения от абстрактного к конкретному.

1) рассматривать саморазвитие каждого компонента «2С-системы» и определять другие в качестве механизмов его управления;

2) представлять (проектировать) каждый из этих компонентов как в структурно-статическом виде (как существующие нормы, ценности и правила), так и в функционально-динамическом представлении (как способы их функционирования и изменения в реальной деятельности работников);

3) определять требования к функционированию и развитию этих компонентов системы самоорганизации как элементам динамического потенциала организации в целом.

Поскольку «базовым процессом» саморазвития и самоорганизации является инициация лидерства, которая задается внутренней мотивацией, формальными и неформальными возможностями реализации инициативы и развития в организационной структуре предприятия, поддержкой или отвержением со стороны основных ценностей оргкультуры, то теоретическая суть постановки задачи управления поведением людей в «2С-системе» сводится к следующим действиям:

а) создание поля напряженности в направлении достижения целей развития организации;

б) создание мотивационной системы персонала с приоритетом внутренней мотивации, ориентирующей векторы личностного и группового поведения в направлении достижения целей организации;

в) изменение корпоративной культуры и ценностей организации для «закрепления» процессов самоорганизации и саморазвития.

Так, процесс инициации лидерства как саморазвития осуществляется за счет механизма самоорганизации и соорганизации соответствующих предметно-функциональных компонентов «2С-системы». Схематично это представлено на рис. 8.

Отличие от традиционного подхода заключается в том, что теперь мы имеем возможность конкретно определять, каковы целевые показатели системы напряженности и по каким правилам она должна функционировать; каковы нормы личностного и группового поведения; каковы основные ценности, поддерживающие векторы личностной напряженности или препятствующие ей. Иначе говоря, проектировать, создавать и управлять механизмами самоорганизации; инициировать, «запускать» и направлять процессы саморазвития по каждому из компонентов системным образом. Это теория «перевода» поведения индивида в сознательную деятельность как процесс развития всей организации. Саморазвитие предстает при этом как естественный результат искусственно направляемых процессов и механизмов.

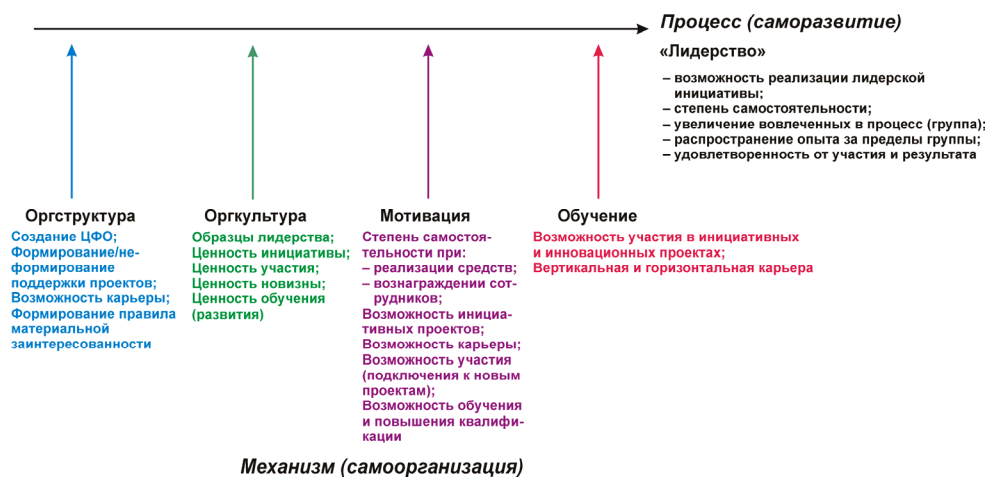


Рис. 8. Соотношение лидерства и других предметно-процессуальных элементов «2С-системы»

Нам представляется, что предложенная методология является перспективной при изучении и создании 2С-организаций. Она целиком определяется методологией системного подхода и управления деятельностью и «лежит» в русле основных идей менеджмента 2.0.

### Список литературы

1. Хэмел Г. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века // Harvard Business Review. Россия. – 2009. – № 10. – С. 91–100.
2. Лаваль К. Человек экономический. Эссе о происхождении неолиберализма. – М., 2010. – 430 с.
3. Ариели Д. Конец рациональной экономики // Harvard Business Review. Россия. – 2009. – № 8. – С. 66–72.
4. Горц А. Нематериальное. Знание, стоимость и капитал. – М., 2010. – 208 с.
5. Пригожин А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. – М., 2007. – 402 с.

Получено 29.05.2013

**S.V. Komarov**

## **PARADIGM SHIFT IN MANAGEMENT: SELF-DEVELOPING AND SELF-ORGANIZING SYSTEMS**

The paper examines the main trends in modern management paradigm shift: from managing an organization to managing its workers behaviour. An issue of building self-developing and self-organizing systems is raised and related management systems are defined. A methodological analysis of such systems is provided and the dynamic potential of self-development is explained, which is associated with control of employees' goal-and-motivation mechanisms, staff development, effective leadership, organizational culture values of a company and establishment of a flexible organizational structure. The classical and behavioural approaches to understanding the processes of self-development and self-organization of a company are considered in terms of managing these processes.

*Keywords: self-development, self-organization, dynamic potential, leadership, motivation, organizational culture, organizational structure, innovation, behavioural approach.*