



Мастерская
КОНЦЕПТУАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ

ТЕХНО ЛОГИЯ

*усиления
живучести
организации*

в условиях перемен

Андрей Теслинов

УДК 65.012.27

ББК 65.054

Теслинов А. Г.

- Т36 Теслинов, А. Г. Технология усиления живучести организации в условиях перемен. [Электронный ресурс] : Информационно-справочный буклет / А. Г. Теслинов. – М. : НКГ «ДиБиЭй-Концепт», 2018. – Электрон. дан., рис., табл., граф. – 550 Кб. ; 24 с. – Режим доступа: <https://www.teslinov.ru/?p=4930>

ISBN 978 – 5 – 906476 – 12 - 8

В брошюре дается представление о подходе к усилению свойств организации, повышающих ее живучесть в условиях разнородных возмущений и слабопредсказуемых перемен. Раскрываются главные магистрали развития способности организаций осваивать перемены и особенности технологии вспоможения им в этой деятельности.

Варианты управленческих решений выращены в ходе исследований механизмов успеха людей и организаций в сложных контекстах существования. Подход и технология усиления живучести организаций разработан и практикуется в «*Мастерской концептуального мышления*» («*Мастерской*»)

Назначается руководителям проектов по развитию организаций в режиме деятельности между стратегическими выборами.

ISBN 978 – 5 – 906476 – 12 - 8

УДК 65.012.27

ББК 65.054

© НКГ «ДиБиЭй-Концепт», 2018

Содержание

<u>Об основаниях технологии</u>	3
Каковы истоки знаний о способах усиления живучести?	
<u>Стратегии усиления живучести организаций</u>	5
Каковы главные магистрали усиления живучести организации?	
<u>Построение гибких организационных структур</u>	7
Как создать адаптивную структуру организационного управления?	
<u>Мобилизация управленческого творчества</u>	9
Как усиливать живучесть компании без революционных изменений?	
<u>Развивающая комбинаторика способностей организации</u>	11
Как направлять способности компании на усиление ее живучести?	
<u>Задействование ресурса культуры организации</u>	13
Как усиливать живучесть организационной культуры компании?	
<u>«Тонкие» инструменты адапционного развития компании</u>	16
Как использовать противоречия для усиления живучести компании?	
<u>Преимущества подхода</u>	18
Каковы преимущества подхода «Мастерской»?	
<u>Условия выполнения работ</u>	20
Как организуются работы?	
<u>Литература</u>	22
Каковы теоретические источники преимуществ технологии?	
<u>Контакты</u>	23
К разработчикам решений	

Об основаниях технологии

Каковы истоки знания о способах усиления живучести?

ЖИВУЧЕСТЬ – способность систем противостоять возмущениям, угрожающим их существованию. Живучесть...

... это атрибут живых целостностей – людей, команд, организаций, сообществ, стран, культур и всего того, что смертно;

... это то, что достигается активностью, а не «броней»;

... это средство долголетия;

... это условие возможности достигать живому своих целей.

Синонимы живучести

выносливость,

устойчивость,

долговечность,

прочность,

жизнеспособность,

жизнестойкость,

жизненность

В «[Мастерской концептуального мышления](#)» тщательно собраны разнородные представления о естественных и искусственных механизмах поддержания живучести организаций.

Области знания о живучести

Живучесть как свойство адаптивных структур кибернетических систем (У. Эшби, Н. Винер, У. Уолтер);

Живучесть как физиологическое свойство организма (П. Анохин);

Живучесть как признак организации систем «понимающих самих себя» (У. Деминг);

Живучесть как результат непрерывной цепи актов «изживания» системами самих себя (Г. Риккерт);

Живучесть как функция «второй природы» (Л. Уайт);

Живучесть как результат способности систем к самовоспроизведению (Джон фон Нейман);

Живучесть как проявление обменных процессов в открытых системах (Л. Фон Берталанфи);

Живучесть как результат задействования уникальных способностей организации (Э. Чемберлин, Дж. Робинсон).

Разнородность подходов к приданию организациям живучести исключает надежду на единственно «правильный» рецепт.

Обобщение освоенных наук и практик превращены в «Мастерской» в инструменты развития организаций в особенном режиме их существования – в режиме РАЗВИТИЯ В ХОДЕ АДАПТАЦИИ.



Основные ПРИЗНАКИ АДАПТИВНОГО РЕЖИМА РАЗВИТИЯ организации

- Организация «знает» свою стратегическую цель, достижение которой принесет ей успех;
- Организация выбрала форму деятельности (модель бизнеса), при которой эта цель будет достигнута;
- Еще не исчерпаны отраслевые возможности для увеличения доходности бизнеса;
- Организация еще накапливает силы и способности для перехода к новой форме существования, которая с неизбежностью потребует радикального обновления;
- Этот процесс происходит в условиях перемен, создающих барьеры достижению цели.

Сложности управления развитием организации в ходе адаптации

- Сложность выбора результативных стратегий адаптации

Развитие может происходить по разным направлениям: через развитие организационных структур, через гибкие формы взаимодействия сотрудников, через выращивание живучих ценностей и иначе
- Сложность эффективного задействования алгоритмов адаптации

Каждая стратегия адаптации может быть реализована различными способами – их нужно уметь выбирать и согласовывать
- Сложность оперирования разнородными инструментами адаптации

Успех адаптации зависит от мастерства задействования разных, в том числе и «тонких» инструментов настройки организации к переменам

История

Интерес к исследованию живучести созревает с 1988 года в проектах отечественной Школы концептуального анализа и проектирования систем организационного управления (КА и П СОУ) – в Школе С.П. Никанорова, желанной целью которой всегда было овладение РАЗВИТИЕМ как наиболее сложным классом реальности.

В 1996 году была защищена докторская диссертация по основам концептуального синтеза адаптивных систем (А. Теслинов).

Исследования велись и ведутся методами инструментальной работы с понятиями, с помощью которых конструируются системы, способные управлять развитием самих себя.

Сложность управления в условиях перемен преодолевается с помощью методов ее концептуальной расчистки

Стратегии усиления живучести организаций

Каковы главные магистрали усиления живучести организации?

Позиция «Мастерской» в отношении к живучести:

- Увеличение количества и качества жизни – фундаментальный космический процесс;
- Природа создала много способов поддержки существования живого;
- Эволюция живой природы – это логика повышающих волн способов переработки энергии и информации ради «увеличения» жизни.



Магистраль усиления живучести организаций

... развиваемые в «Мастерской»



1. СТРАТЕГИЯ АДАПТИВНЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Живучесть за счет создания гибких структур разработки и принятия управленческих решений, реагирующих на изменения внешней и внутренней среды организаций

Магистраль развития информационного пространства компании



2. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТВОРЧЕСТВА

Живучесть за счет изобретательства и творческого оперирования управленческими «механизмами» без существенной перестройки структур управления деятельностью организации

Магистраль развития репертуара поведенческих решений



3. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СПОСОБНОСТЕЙ

Живучесть за счет многоуровневой комбинаторики разнородных способностей организации по использованию ее ресурсов

Магистраль развития ресурсов компании



4. СТРАТЕГИЯ ЖИВУЧИХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР

Усиление живучести за счет инструментов культуры организации

Магистраль развития смысловых средств организации



5. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОТИВОРЕЧИЯМИ

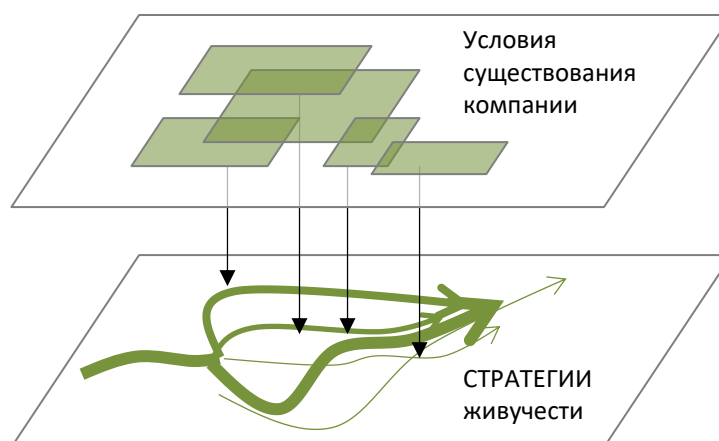
Усиление живучести за счет задействование природных диалектических механизмов развития организационного потенциала компании

Магистраль развития «тонких» инструментов живучести

Каждая стратегия оперирует инструментами специфической природы и опирается на различные отрасли знания, лишь в совокупности объясняющие феномен живучести.

Уместность стратегий

Выбор стратегии определяется особенностями контекста бизнеса как условиями существования, создающими вызов живучести



Составляющие контекста бизнеса компании:

- Состояние отрасли;
- Скорость перемен в отрасли;
- Риски существования;
- Амбиции собственников;
- Способности управленческих команд;
- Стратегические цели компании...

Каждая стратегия выводит компанию на разные глубины трансформации организационного управления самой собой

Построение гибких организационных структур

Как создать адаптивную структуру организационного управления?

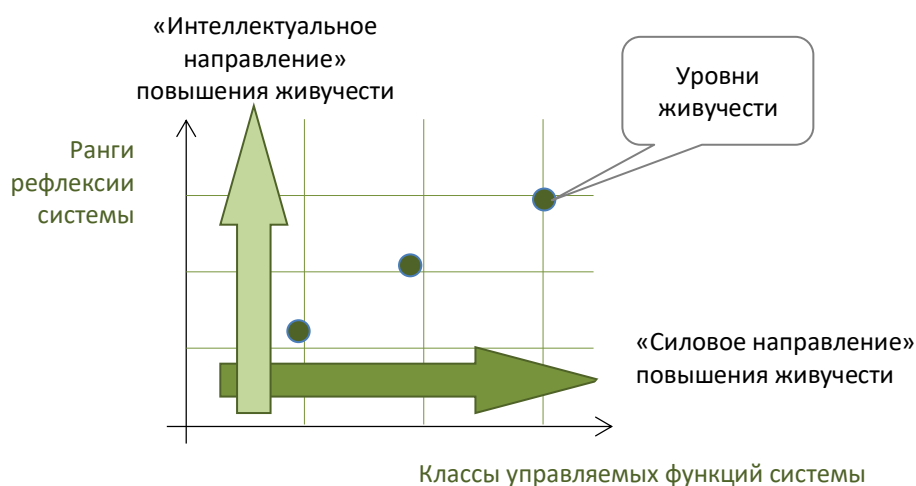
В «Мастерской» различают оргштатные структуры и структуры организационного управления... это разное.

Заблуждения относительно адаптивных структур управления

Виды заблуждений	Почему так?
Это структуры «правильного» распределения полномочий	Полномочиями делегируется ответственность за выполнение функций. Если функции не образуют адаптивный «механизм», то полномочия бессильны
Это достигается работой сплоченных команд	Команды – это способы взаимодействия людей с распределением ролей в ходе выполнения работ. Если организация работ не образует адаптивную структуру, то команды неэффективны
Это структуры, которые постоянно меняются	Адаптация достигается не сменой структур управления, а организацией информационных процессов в них. При этом структуры могут долго не меняться

Структурная адаптация – это управление управлением

ЭФФЕКТ ЖИВУЧЕСТИ ДОСТИГАЕТСЯ ПОВЫШЕНИЕМ РАНГА РЕФЛЕКСИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

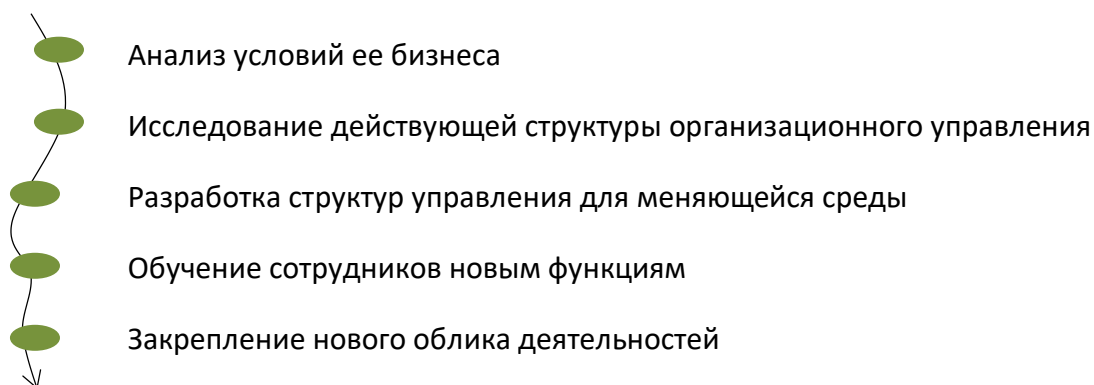


С помощью структур адаптивного управления могут быть построены организации с разными уровнями живучести и направлениями ее усиления

Виды возмущений, преодолеваемых средствами структурной адаптации

- **Изменения потребностей клиентов**
Насыщение товарами и услугами, изменение приоритетов, усиление требований к качеству и др.
- **Изменения во внешнем окружении**
Усиление конкуренции, рыночные провокации, изменения законов, колебания инфляции, изменения STEEP-факторов и др.
- **Изменения целевых ориентиров компании**
Стратегий, замыслов, планов, приоритетов деятельности, целей, подцелей
- **Изменения свойств внутренних ресурсов компании**
Эффективности управляющих сил, качества принимаемых решений, исполнительности сотрудников, производительности, качества оборудования, результативности контроля, согласованности действий и др.
- **Изменения сведений о ходе деятельности**
Показателей эффективности, данных наблюдений, способности наблюдения, анализа и оценивания данных, качества сравнения ситуаций и др.
- **Изменение ритмов деятельности**
Сроков выполнения деятельности, согласованных ритмов, сбалансированных решений и др.

Логика структурного усиления живучести компании



Адаптивные структуры управления изменяют функциональное и информационное поля компании после освоения работниками новых ролей

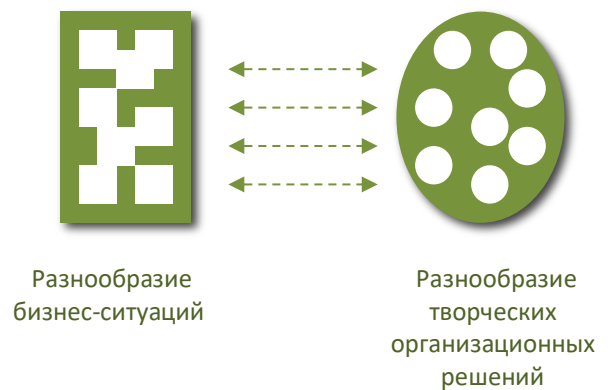
Мобилизация управленческого творчества

Как усиливать живучесть компании без революционных изменений?

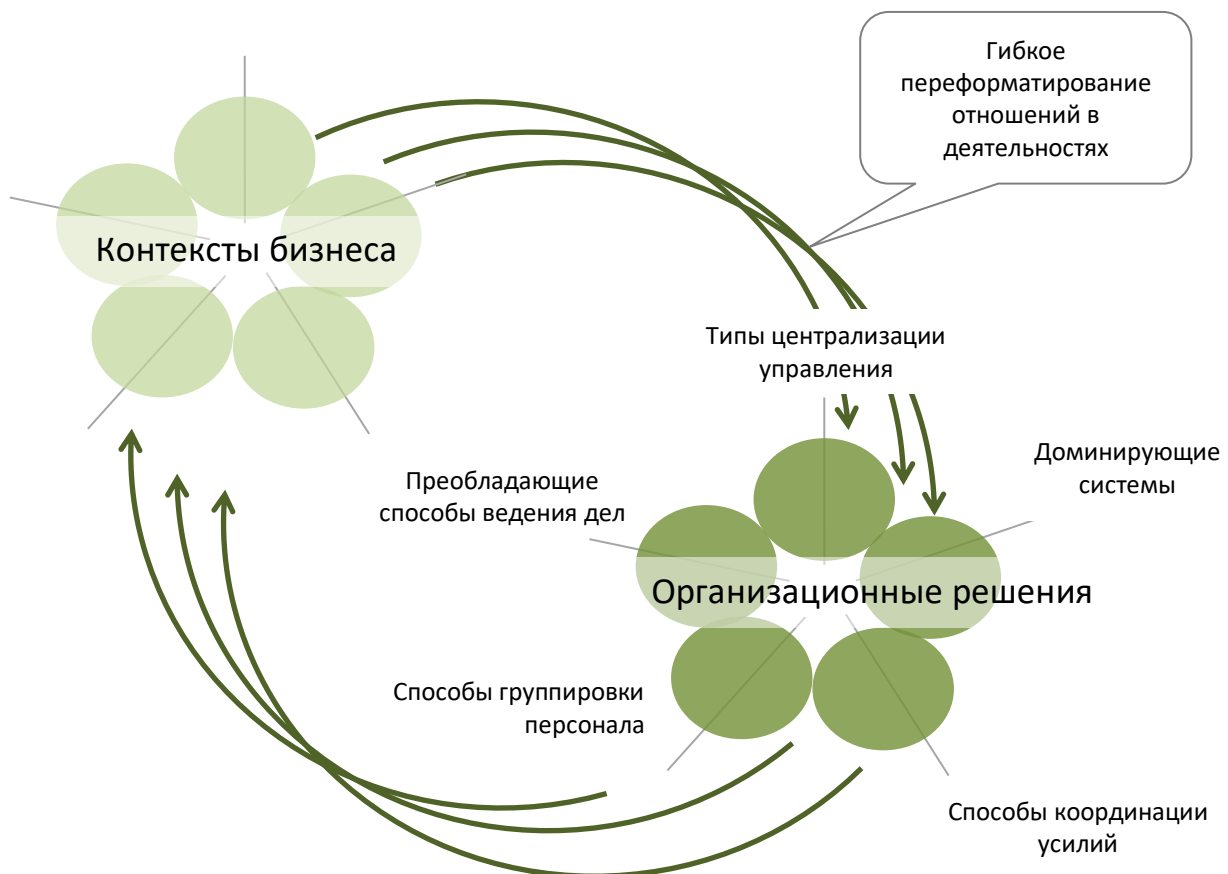
Возможно усиление живучести компании с сохранением структуры организационного управления.

Это позволяет стратегия творческого согласования разнообразия управленческих решений с разнообразием контекстов бизнеса.

Адаптация здесь – это управление уместностью отношений между компонентами деятельности и условиями ведения бизнеса.



ЭФФЕКТ ЖИВУЧЕСТИ ДОСТИГАЕТСЯ МОБИЛИЗАЦИЕЙ МНОГОАСПЕКТНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТВОРЧЕСТВА



Виды возмущений, преодолеваемых средствами управленческого творчества

- **Изменения состояния жизненного цикла отрасли**
Понижение доходности отрасли, сужение пространства возможностей, увеличение затрат на осуществление деятельности и др.
- **Изменения в деловом окружении**
Политизация деятельности, обострение демографических и других социальных проблем, изменение экономических условий деятельности и др.
- **Изменения облика рынка**
Увеличение концентрации рыночных «игроков», облегчение/усложнение барьеров входа на рынок, изменение характера отношений с потребителями и др.
- **Изменение облика конкуренции**
Усложнение конкуренции, изменение ключевых факторов успеха, усиление центробежных / центростремительных сил и др.
- **Изменения стратегического пространства бизнеса**
Изменения соотношения деловых преимуществ на рынке, перераспределение стратегических позиций участников рынка и др.

Логика мобилизации организационного творчества для усиления живучести компании



В компании организуется механизм регулярного порождения новых адаптивных качеств

Развивающаяся комбинаторика способностей организации

Как направлять способности компании на усиление ее живучести?

«Вся эволюция живой природы есть историческое поле возникновения, комбинации и исчезновения способностей, какими она продолжает свое существование в меняющихся контекстах жизни»

Условием способностной стратегии адаптации организации является наличие у нее разнообразных ресурсов.

Это стратегия мобилизации способностей компании на использование ее возможностей (ресурсов) для повышения своей живучести.

Способностная адаптация – комбинаторика возможностей организации

ЭФФЕКТ ЖИВУЧЕСТИ ДОСТИГАЕТСЯ УПРАВЛЕНИЕМ ОПЕРАЦИЯМИ СИНТЕЗА И ЗАДЕЙСТВОВАНИЯ СПОСОБНОСТЕЙ КОМПАНИИ

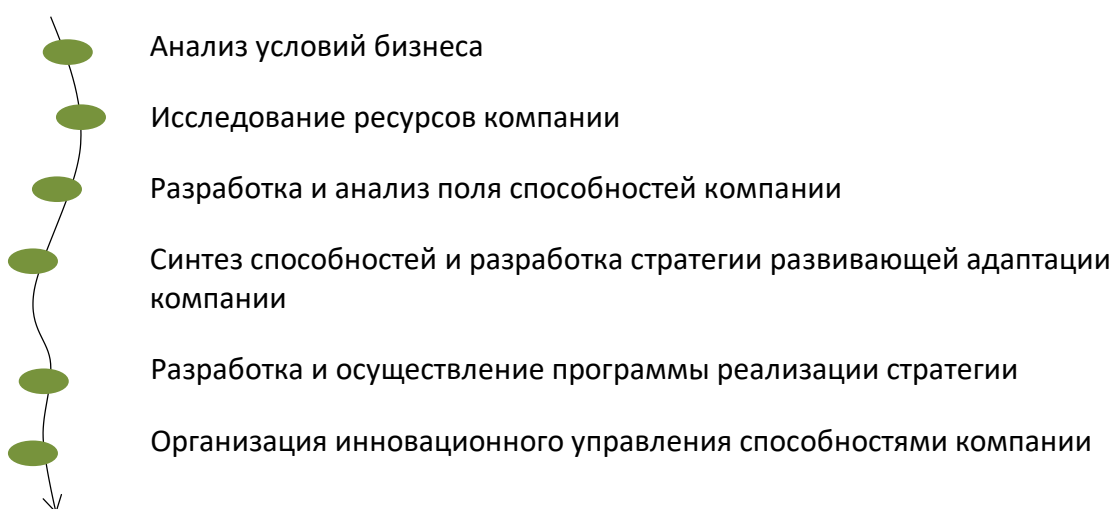


Виды возмущений, преодолеваемых способностными методами

- **Исчерпание возможностей отрасли**
Снижение спроса на продукцию, превышение предложения над спросом, исчерпание потребности на продукты
- **Ужесточение конкуренции**
Возникновение неприемлемых условий для конкурентной борьбы
- **Творческий тупик управленческой команды**
Профессиональное выгорание руководителей, потеря интереса к текущей деятельности
- **Возникновение непреодолимых ограничений на существующую деятельность**
Появление запретов на осуществляемые виды деятельности

Подходы к созданию способностей	Подходы к синтезу способностей
Ресурсный подход Функциональный подход Подход на основе анализа «цепочки создания ценностей» Подход на основе бенчмаркинга ...	Подход на основе архитектурного дизайна способностей Подход на основе многоуровневой комбинаторики способностей Подход на основе теории решения изобретательских задач Подход на основе сопоставления типологий способностей ...

Логика развивающей комбинаторики способностей



В компании создается инновационная среда, пригодная для порождения, развития и задействования в практику ее разнородных способностей

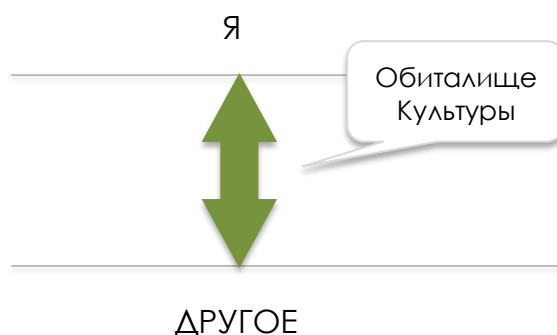
Задействование ресурса культуры организации

Как усиливать живучесть организационной культуры компании?

«Мастерская» исповедует СМЫСЛОГЕНЕТИЧЕСКУЮ КОНЦЕПЦИЮ КУЛЬТУРЫ.

Исходные утверждения концепции

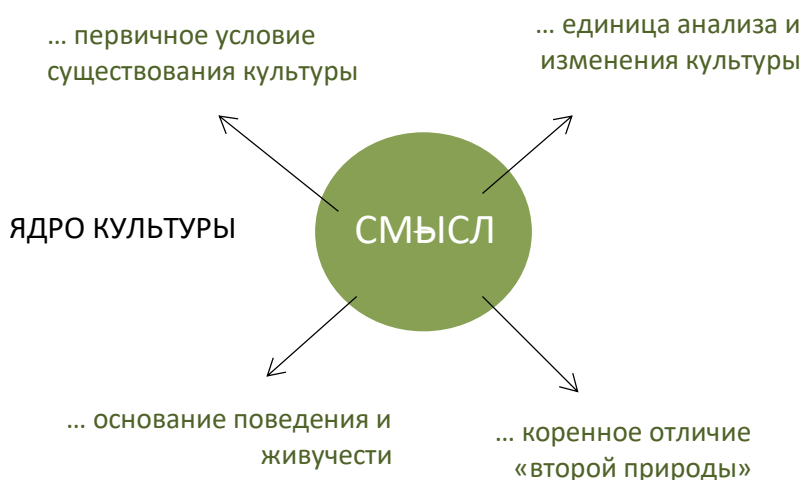
- Культура живет собственной жизнью. Ее поведение определяется ее самой, а не законами человеческих организмов. Люди находятся под властью законов культуры
- Формы отношений между людьми и деятельностями появляются закономерно – послушно вслед за появлением культурных событий
- Смена культур меняет смену поведения, влияя на живучесть ее носителей
- Истоки культуры находятся в психических процессах
- Благодаря появлению способности сознавать происходящее, произошло выпадение человека из «животного мира», которое усиливается
- Человек – существо, потерявшее состояние синкретичности, нерасчлененности переживаний и сознания этих переживаний
- «Место» культуры – дистанция между Я и Другое
- Человек пытается вывести это иное из скрытой области сознания во внешнюю, в явную, порождая смыслы переживаемого
- Человек все меньше направляется встроенными в него программами поведения - инстинктами. Поведение начинает руководствоваться смыслами, создающими те или иные различия действительности
- Культура существует как пространство бесконечной борьбы смыслов за право стать инструментами удовлетворения потребности возвращения к нерасчлененному целому
- В процессе этой борьбы рождаются специфические (культурные) инструменты: институты, традиции, нормы и всё прочее, что образует пространство (тело) культуры



ФУНКЦИЯ КУЛЬТУРЫ – ПОВЫШЕНИЕ ЖИЗНЕННЫХ СИЛ ЛЮДЕЙ

Пространство Культуры

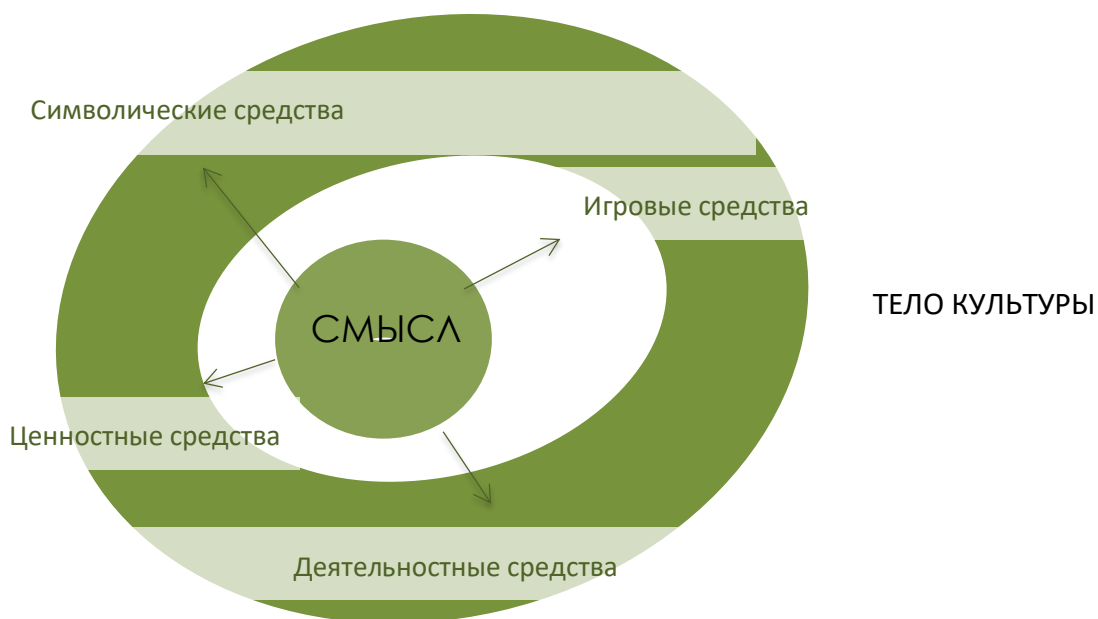
- Пространство Культуры есть пространство средств создания и оперирования смыслами



Формула живучести

Различение = F (Смысл)
Поведение = F (Различение)
Культура = F (Поведение)
Живучесть = F (Культура)

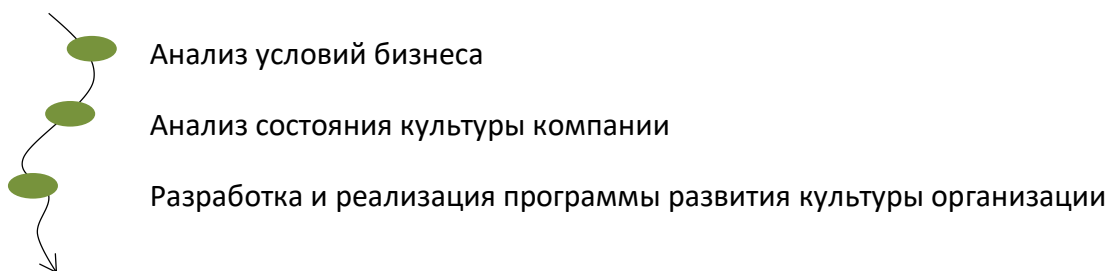
- Смысл проявляет себя специфическими средствами, которые образуют «тело» культуры



- Развитие культуры и управление ею происходит по этим магистралям
- Культуры эволюционируют и это отражается на живучести их носителей

Смыслогенетический подход к пониманию культуры выводит к решениям о развитии ее средств и сакральных ядер

Логика повышения живучести компании средствами культуры



Особенности программы развития культуры

1. Культура организации исследуется не по поведенческим признакам, а по смысловым ядрам

Это позволяет выстраивать существующий код культуры, исследовать состояния средств культуры

Поведение есть периферия культуры, имеющая опосредованное значение для ее понимания

2. Анализ культуры проводится по компонентам, образующим основные классы ее средств

Ключевое значение придается исследованию фактических ценностей сотрудников

Символические средства культуры исследуются по особенностям конфигурации артефактов, по действующим ритуалам, мифам, языку и другим компонентам символического пространства организации

Культура как игра исследуется по структуре ее составляющих и по соотношению обязательных и свободных от игры областей социокультурной практики

Деятельность исследуется как форма отношений, то есть, детально По результатам анализа средств культуры определяется существующая парадигма организационного поведения

3. Оценивается уместность кода культуры по отношению к задачам и условиям бизнеса

Желанным образцом облика культуры рассматривается тот, который обеспечит максимальную живучесть в реальном и перспективном контексте бизнеса компании. Образцы так называемой «лучшей практики» исследуются в последнюю очередь как примеры чужих культур, вырастающих в инородных контекстах

4. Программа развития культуры строится и реализуется в сочетании «жестких» и «мягких» методов управления изменениями

В управление изменениями вовлекается весь персонал компании

Развитие культуры организации выполняется инструментами, основанными на естественном и искусственном подходах к ее трансформации

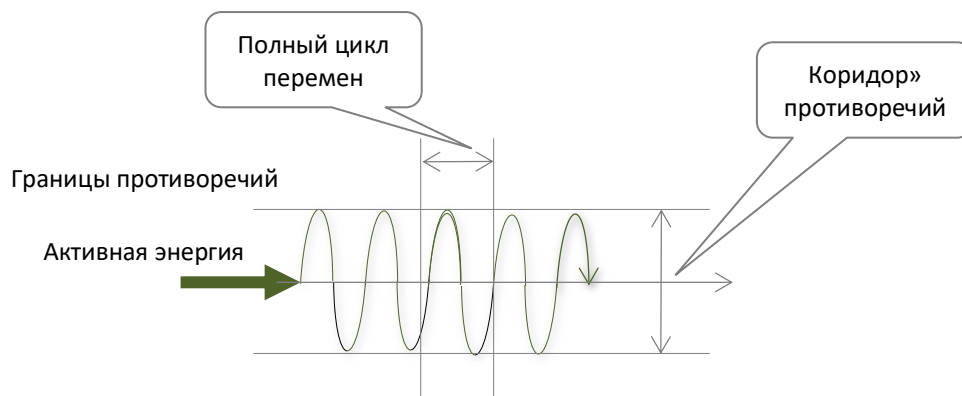
«Тонкие» инструменты адаптационного развития компании

Как использовать противоречия для усиления живучести компании?

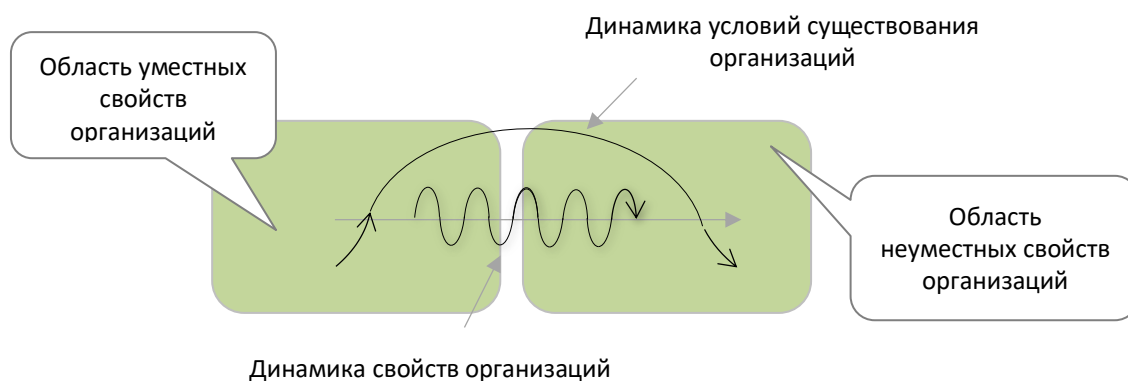
Существо подхода «Мастерской» состоит в признании диалектической природы перемен и ценности УПРАВЛЕНИЯ ПРОТИВОРЕЧИЯМИ в организации, посредством которых она накапливает свой потенциал развития, усиливая живучесть.

Исходные утверждения концепции

- Развитие в адаптационном режиме существования организаций происходит при наличии внутренней энергии, создающей возможность перемен – активной энергии;
- Динамика свойств организации происходит в «коридорах» противоречий и сопровождается эффектами «предельных», гармоничных, опасных и других состояний;
- Динамика организационного поведения и свойств компании в «коридоре» противоречий сопровождается изменением их количества и качества (К-К);
- Единичным актом таких изменений является полный цикл «волны» противоречий;



- Приращение К-К происходит по нескольким направлениям одновременно;
- Каждая организация как система развивается внутри других систем, выступая как часть структурно более сложного целого;
- Условия существования организаций вступают в противоречия с ними, создавая для них либо периоды (зоны) «покоя», либо периоды «угроз». Это становится вызовом к смене форм существования организаций и подталкивает их к смене своего инварианта;



- Дальнейшее продолжение существования организаций как систем возможно при скачкообразном «снятии» их критических (опасных) противоречий.

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ В «ТОНКОЙ» ОБЛАСТИ ПЕРЕМЕН ИМЕЮТ ДИАЛЕКТИЧЕСКИЙ ХАРАКТЕР

Особенности задействования диалектического инструментария

1. Исследуется состояние основных процессов в организации с точки зрения их диалектической развертки

Состояние источников активности развития
Состояние развивающих оппозиций (полярностей)
Использование предельных значений полярностей
Соотношение явлений и тенденций (что находится в меньшинстве?)
Ритмы организации
Характер использования гармоничных состояний
Способы выбора вариантов развертки перемен

2. Анализируются факторы долговременной живучести организации

Оцениваются диалектическое состояние процессов в направлении индивидуального развития сотрудников (*онтогенез*), коллективных форм деятельности (*филогенез*), продуктов деятельности (*техногенез*)

3. На основе анализа предлагаются рекомендации по усилению живучести организации

Рекомендации имеют адресный, прицельный характер, поскольку выводятся средствами конструктивной философии развития

Развитие организации с помощью «тонких» инструментов – это исполнение закономерных ограничений и возможностей на изменение ее отношений с миром в направлении повышения жизненных сил

Преимущества подхода

Каковы преимущества подхода «*Мастерской*» к усилению живучести компаний?

Философия «*Мастерской*» состоит в том, чтобы каждый предлагаемый ею метод опирался на нечто фундаментальное, выводимое из закономерного и проверенное собственной практикой. Таким фундаментальным не может считаться ни чей-то удачный опыт, ни отсылка к «best practices», повторение которых в новых контекстах почти никогда не приводит к успеху.

Эта позиция, укрепившаяся в ходе исследования закономерностей развития организаций и других живых целостностей в экспедициях «[ЖИВАЯ ПАРАЛЛЕЛЬ](#)», придает подходу к усилению живучести ряд преимуществ, поскольку он...

- ... опирается на научный метод, прочным основанием которого служит СОМНЕНИЕ;
- ... подвергается концептуальной расчистке, результатом которой является РАЗЛИЧЕНИЕ;
- ... фильтруется практикой, отбрасывающей НИЧТОЖНОЕ;
- ... испытывается мнениями, обнажающими НЕПОНЯТНОЕ.

Этими обстоятельствами создаются три линии преимуществ подхода.

1. Линия расширения понятий

В основание живучести организаций положена их способность к адаптации. Но адаптация «берется» не в узком смысле как «приспособительная практика», позволяющая организациям, сохраняя свой облик, защищаться от перемен (по подобию способности глазного зрачка сужаться при ярком свете). Здесь концепт адаптации – средство повышения живучести в диапазоне возможностей, выходящих за границы «сохранения форм».

Таковы, например, возможности способностной и культурологической стратегий компании



2. Линия расширения инструментария

В традициях разных школ и практик живучесть объясняется и обеспечивается дисциплинарно – по требованиям «жанров наук».

Менеджмент – через планирование, контроль, отдачу, мотивацию, обучение, лидерские качества...

Маркетинг – через качество продуктов, удовлетворение потребностей, конкурентные преимущества...

Кибернетика – через «обратную связь»

Биология – через мутацию и наследование качеств...

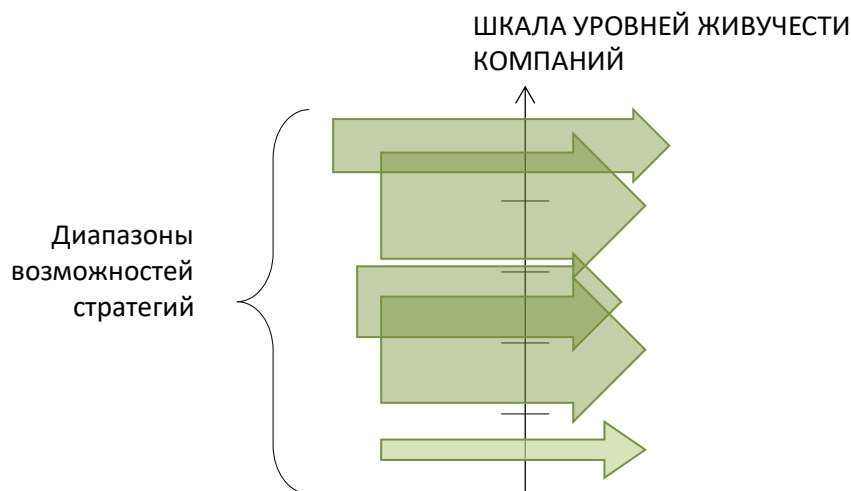
Бихевиористика – через успешные шаблоны поведения...

Возведенная в ранг важного СВОЙСТВА РАЗВИТИЯ, живучесть принуждает к расширению аспектов ее постижения.

Здесь живучесть создается через интеграцию разнородных аспектов (кибернетический, диалектический, культурологический...), повышая шансы организаций преодолевать возмущения при движении к успеху в Неизвестном. Однако, ряд взятых аспектов должен расширяться.

3. Линия увеличения глубины организационных трансформаций

Каждая из предлагаемых стратегий предусматривает возможность выхода на разные уровни усиления живучести организаций. Они образуют своеобразную «шкалу живучести», создаваемую сочетанием их разных свойств.



Стратегии, в совокупности примененные по отношению к конкретной организации, могут привести к ее трансформациям в широком диапазоне глубин.

Условия выполнения работ

Как организуются работы?

Работы по усилению живучести организаций выполняются «*Мастерской*» как проекты поддержки управленческой практики руководителей компании.

Общая логика проектов

Этап 1. Диагностика

На этом этапе проводится анализ деятельности компании по выбранным аспектам (стратегиям) усиления живучести.

При возможности провести полноценные исследования, задействуются все стратегии. В других случаях – лишь те, которые будут наиболее уместны для конкретных обстоятельств.

Итог диагностики - публичный анализ и согласование с управленческой командой результатов диагностики потенциала развития компании и задач усиления ее живучести.



Этап 2. Конструирование решений

Здесь происходит обоснование решений, которые следует принять для оживления компании и увеличения ее сил.

Итог этапа – ясные, согласованные решения об организационных изменениях по усилению живучести компании. Здесь разрешаются деловые и этические вопросы вмешательства в жизнь компании.

Этап 3. Поддержка реализации решений

Реализация решений - это управление организационными изменениями. Для простых процессов это совершается рецептурными средствами, для сложных - разработанными заново.

Перед стартом организационных изменений управленческой командой осваиваются технологии вмешательства – их не мало.

Особенности работ

Участники проектов - руководители направлений и сотрудники, привлеченные к процессу развития компании;

Организуется серия интервью с руководителями разных уровней управления и разных функциональных направлений;

Разработка решений ведется и в тишине творческих мук, и в диалогах с руководителями;

Проводятся рабочие встречи с участниками проекта;

По важным вопросам проводятся образовательные сессии. Для оживления менеджмента компании в ходе проекта задействуются разные формы исследовательско-образовательной практики (мастерские, проектно-аналитические сессии и другие формы андрагогики развития);

Промежуточные результаты отражаются в аналитических записках и отчетах;

Работы выполняются на основе договорных отношений.

Итоги работ

Живучая компания;

Усиленный потенциал ее развития;

Освоенные инструменты управления;

Ясное мышление перемен.

Литература

Об адаптивных системах

Теслинов А. Г. Развитие систем управления: методология и концептуальные структуры. – М.: «Глобус», 1998.

Башкатов А. Г., Теслинов А. Г. Развитие организаций как систем управления. Книга 1. Технология системного понимания организаций. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2005.

Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. – СПб: Издательство «Питер», 2011.

О концептуальных методах

Никаноров С. П. Концептуализация предметных областей. – М.: Концепт, 2009.

Теслинов А. Г. Естественные законы развития организаций / Вестник Международного Университета. Серия «Менеджмент». Вып. 2, 2000.

Теслинов А.Г. Концептуальное проектирование сложных решений. – СПб.: Изд-во Питер», 2009.

Теслинов А. Г. Концептуальное мышление в разрешении сложных и запутанных проблем. – СПб: Изд-во "Питер", 2009.

О развитии

Моисеев Н. Н. Алгоритмы развития - М.: Наука, 1987.

Тейяр де Шарден П. Феномен человека. – М.: Наука, 1987. – 240с.

Теслинов А.Г. Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса. – М.: Эксмо, 2011.

Кузнецов О. Л., Большаков Б.Е. Мировоззрение устойчивого развития: учеб. Пособие. – М.: РАЕН, Дубна, Ун-т «Дубна», 2013.

Уилбер Кен. Краткая история всего/ Пер с англ. С.В. Зубкова. – М.: АСТ: Астрель, 2006.

О культуре

Лотман Ю. М. Семиосфера. СПб., 2010.

Пелипенко А. Культура и смысл. Постижение культуры. М., 2014

Уайт Л. Избранное: Наука о культуре. М., 2004.

Хейзинга Й. Человек играющий. М., 2011.

О конкурентных стратегиях

Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.

Контакты

К разработчикам решений

Работы по анализу деятельности компаний и поддержке решений по усилению их живучести выполняются командами аналитиков, входящих в Научно-консалтинговую группу «DBA-concept» («Мастерская концептуального мышления»)



www.dbaconcept.ru

Генеральный директор
Д-р техн. наук, проф. Андрей Теслинов
+7 916 951 22 47
ananda@teslinov.ru

Офис
Москва, ул. Селезневская, 30, оф. 226
+7 916 954 97 58
info@dbaconcept.ru

Информационные ресурсы «Мастерской»

http://www.dbaconcept.ru	Официальный сайт
http://www.teslinov.ru	Персональный сайт Андрея Теслинова
http://www.npoconcept.ru	Сайт Научно-производственного объединения «КОНЦЕПТ» - Партнерства концептуальных аналитиков
http://живая-параллель.рф	Сайт проекта «Мастерской» ЖИВАЯ ПАРАЛЛЕЛЬ – международные исследовательские и образовательный экспедиции менеджеров
http://master-concept.ru	Сайт Клуба концептуальных аналитиков
http://humus.su	Сайт Клуба «Культурный слой»

Научно-популярное издание

Теслинов А. Г.

Технология усиления живучести организации в условиях перемен

Информационно-справочный буклет

Менеджер издания Протасова И.А.

Дизайн Теслинов А.Г.

Издательство Научно-консалтинговой группы «ДиБиЭй-Концепт»

107553 г. Москва, ул. Б. Черкизовская, дом 30, корп. 5/26

Размещено в открытом доступе

<https://www.teslinov.ru/?p=4930>

550 Кб

24 ноября 2018 г.

<http://www.dbaconcept.ru>

