DOI: 10.22394/2070-8378-2021-23-5-92-98

ТЕХНОЛОГИЯ «КЛЮЧЕВОГО СЛОВА» КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ИЛЬЯ ЯКОВЛЕВИЧ КАПЛУНОВИЧ, кандидат психологических наук, доцент кафедры теории и практики управления
Новгородский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Великий Новгород). E-mail: i-kapl@mail.ru
СВЕТЛАНА МИХАЙЛОВНА КАПЛУНОВИЧ, кандидат педагогических наук, доцент кафедры теории и практики управления
Новгородский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Великий Новгород). E-mail: kznn@mail.ru

Аннотация: Основатель гуманистической психологии А. Маслоу утверждал: тот, у кого из орудий имеется лишь молоток, склонен на любую проблему смотреть, как на гвоздь. Можно ли научиться видеть в подчиненных не «гвозди», а субъектов совместной трудовой деятельности? Какими эффективными методами управления удается выявить истинную причину и скрытые мотивы сотрудников, воздействовать и добиться от них добровольного принятия ожидаемых и нужных руководителю действий? В ответе на эти вопросы заключена цель настоящего исследования. В менеджменте широко распространен японский метод «пяти “почему”», который, по мнению авторов, недостаточно продуктивен. Отказавшись от формально-логического и опираясь на каузально-генетический метод исследования, технологию адаптивного обучения в зоне ближайшего развития, авторы предлагают другой, отечественный подход, доказавший свою бóльшую эффективность. Описаны технология работы с ним на практике и его преимущества. При использовании технологии «ключевого слова» движение к результату идет целенаправленно, затрагивает в рамках индивидуальной логической траектории рассуждения сотрудника, а не руководителя. Своими вопросами менеджер постоянно «нащупывает» и выводит подчиненного в индивидуальную для каждого зону ближайшего развития, и обсуждение проводится именно в ней (то есть обеспечивается развивающий эффект размышлений сотрудника). Опора на ключевые слова собеседника гарантирует отсутствие препятствий в построении им умозаключений. В случае возникновения преград они довольно быстро нивелируются посредством опоры на следующее ключевое слово опрашиваемого.
Ключевые слова: трансактный анализ, технология «ключевого слова», метод «пяти “почему”», каузально-генетический подход, адаптивное обучение в зоне ближайшего развития

Статья поступила в редакцию 2 октября 2021 года.

Каплунович И.Я., Каплунович С.М. Технология «ключевого слова» как инструмент управления персоналом. *Государственная служба.* 2021. № 5. С. 92–98.

IMPLEMENTING «KEYWORD» TECHNOLOGY IN PERSONNEL MANAGEMENT

ILYA JAKOVLEVICH KAPLUNOVICH, Candidate of Sci. (Psychology), Associate Professor at the Department of Theory and Practice of Management
Novgorod branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Velikiy Novgorod) i-kapl@mail.ru
SVETLANA MIKHAIKOVNA KAPLUNOVICH, Candidate of Sci. (Pedagogical Sciences), Associate Professor at the Department of Theory and Practice of Management
Novgorod branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Velikiy Novgorod) kznn@mail.ru

Annotation: The founder of humanistic psychology A. Maslow claimed: those who have only a hammer as a tool are inclined to consider the problem as a naill. Is it possible to learn to see in subordinates not nails, but individuals of joint labor activity? What effective management methods are able to identify the true cause and hidden motives of the employee, influence them and get him to voluntarily accept the actions expected and necessary for the manager? The answer to these questions is the purpose of the described study. In management, the Japanese ”Five Why” method is widespread, which, according to the authors, is not productive enough. Having abandoned the formal-logical and relying on the causal-genetic method of research, the technology of adaptive learning in the zone of proximal development, the authors propose another, domestic approach, which has proven its greater efficiency. The article describes the technology of working with it in practice and its advantages. When using the «keyword» technology, the movement towards the result is purposeful. Within the framework of the individual logical trajectory it affects the reasoning of the employee, not the manager. With these questions, the manager constantly assesses and leads the subordinate into an individual zone of proximal development, and the discussion is held within it (that is, the developing effect of the employee’s reflections is ensured). Reliance on the keywords of the respondent ensures that there are no obstacles in the construction of inferences. If in the end there are obstacles, they are quickly leveled by relying on the next keyword of the respondent.
Keywords: personnel Management, transactional analysis, method of ”key word”, method ”of five why”, causal genetic approach, adaptive learning in the zone of the nearest development

The article was received on October 2, 2021.

Kaplunovich I.Ya., Kaplunovich S.M. Implementing «keyword» technology in Personnel Management. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2021. No. 5. P. 92–98.

Проблема не в том, каков ответ, –
проблема в том, каков вопрос.
А. Пуанкаре

Введение

Как известно, на результативность и эффективность труда в первую очередь влияют два рода фактора: техническая оснащенность, физические условия работы, с одной стороны, и социальные (гуманитарно-психологические) – с другой. Традиционно считалось, что первые из них более важные. Однако научные исследования убедительно опровергли эту точку зрения. Вспомним ставшие уже классическими и описанные во всех учебниках Хоторнские эксперименты, проведенные основателем концепции человеческих отношений в индустриальной социологии Элтоном Мэйо (George Elton Mayo) в США (1927–1932 годы) [Trahair, 2005]. Они обнаружили сенсационный факт: под влиянием психологических факторов производительность труда повышается даже при ухудшении его реальных физических условий (например, снижении освещенности в ткацких цехах) [Levitt, List, 2011. P. 224–238]. Тем самым около 100 лет тому назад была убедительно доказана превалирующая роль и доминирование психологического фактора человеческих отношений над физическими.

Не менее поучительными были исследования Нобелевских лауреатов Г.С. Бекера [Becker, 1993] и Т.В. Шульца [Shultz, 1981]. Они показали, что инвестиции в человека (обучение, создание социально-психологического климата и отношений) более эффективны, чем вложения в новую технику и оборудование (см. **рисунок**).

До сих пор муссируется феномен «японского экономического чуда» XX века, в котором релевантную роль, несомненно, сыграл психологический феномен и, в частности, инновации в системе управления и работы с кадрами.

Инновационные подходы к управлению персоналом

Безусловно, любой руководитель в своей работе учитывает и опирается на психологический фактор. Недаром бытует выражение: настоящий менеджер – практический психолог. Но следует заметить, что акцент руководителя, специалиста по персоналу делается на сотрудниках – их возрастных и индивидуальных особенностях. Пожилому работнику руководитель объясняет, что он просит выполнить поручение именно его, как обладающего большим опытом, профессионализмом и широкой эрудицией в данной области. Поручая нечто молодому сотруднику, менеджер обрисовывает возможные перспективы и будущую карьеру, чему поспособствует выполнение этого задания. Экстраверту и коммуникабельному специалисту предлагается заняться сбором денег на предстоящее мероприятие, однако его не просят представить глубоко проанализированный документ. Последнее разумно поручить интроверту и аналитику, но не наоборот.

При всей позитивности гуманитарно-психологического подхода следует заметить, что руководитель иногда упускает вторую сторону этого взаимодействия с сотрудником – самого себя. Дело в том, что менеджер тоже обладает определенными психическими особенностями, профессиональными деформациями и т.д. Одна из существенных особенностей взаимодействия – трансактная (по терминологии знаменитого американского психолога Э. Берна).

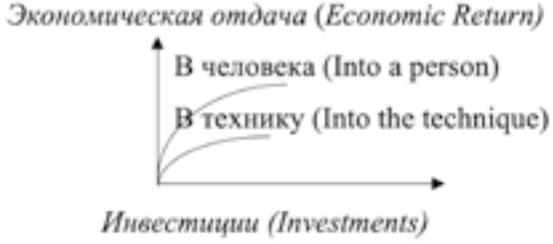
Практико-ориентированный трансактный подход, получивший широкую популярность во всем мире и в нашей стране в частности, констатирует, что каждый подвержен некоторым специфическим реалиям, поведенческим стереотипам, которые детерминированы сложившейся ситуацией [Берн, 2020; Gregersen, 20l8]. В итоге, применяя трансактный анализ, мы начинаем реализовывать одну из трех ролей: «родителя» (оценивающего, критикующего, советующего, покровительствующего), «взрослого» (разумного, объективного, рационального, хладнокровного) или «дитя» (эгоцентричного, доверчивого, импульсивного, кокетливого).

Понятно, что любая производственная деятельность порождает профессиональные деформации у специалистов. Не является исключением и управленческая [Stewart, Joines, 1987]. Одной из наиболее частых деформаций является «скатывание» менеджера на позицию «родителя» (поучающая, приказывающая, менторская составляющая). В то же время наиболее продуктивной здесь, безусловно, является позиция «взрослого» (трезво взвешивающего ситуацию, логично обосновывающего свои действия, ориентированного на дело).

Возникает вполне естественный вопрос. Как не скатиться на позицию «родителя», а если это произошло, то вернутся ко «взрослому»? Альфа и омега психологии гласит, что переделать, перевоспитать личность невозможно. Под давлением ситуации человек может согласиться, но только внешне. (Вспомним

Рисунок. Соотношение экономической эффективности инвестиций в технику и человека (в денежном выражении)

The ratio of economic efficiency of investments in technology and people (in monetary terms)



Г. Галилея, принявшего требования инквизиторов, но, покинув зал суда, тут же заявившего знаменитое «А все-таки Земля вертится!»)

Тем не менее ситуация тут явно небезвыходная. Один из путей был предложен, например, Жорж Санд (George Sand): «Изменить свою сущность нельзя, можно лишь направить ко благу различные особенности человеческого характера, даже его недостатки – в этом и заключается великая тайна и великая задача воспитания»[1]. Для этого необходимо, чтобы руководитель овладел технологией поведения, которая нивелирует типичную профессиональную деформацию и гарантирует переход от «родителя» ко «взрослому». Ее описанию будет посвящена настоящая статья. Но прежде необходимо сделать несколько превентивных замечаний.

Зададимся простым вопросом: зачем сотрудники приходят к руководителю? Ответ банален – решить проблему, получить ответ либо совет. Что должен делать менеджер? Отвечать? – Нет. Действительно, после получения готовых решений трудно рассчитывать на то, что сотрудник захочет в дальнейшем думать самостоятельно, а тем более действовать и брать на себя ответственность, если все это можно переложить на своего руководителя. Интересна в этом отношении практика работы известного политика А.А. Собчака [Собчак, 1991]. Если к нему приходил начальник подразделения с вопросом, который он должен решить самостоятельно и находится в его компетенции, или подчиненный мэра с жалобой, что не получил ответа от своего руководителя, то А.А. Собчак предупреждал о возможном увольнении, если тот и впредь будет перекладывать решение своих вопросов на вышестоящих или на него лично.

Согласимся и с тем, что начальник тоже не обязан знать и решать все и за каждого. Вряд ли маршал Г.К. Жуков сумел бы дать дельные советы рядовому пехотинцу по ведению рукопашного боя. Каков же выход? Его подсказала Гарвардский профессор Эми Эдмонсон (Amy C. Edmondson). Суть его водится к тому, что руководители не совсем адекватно видят свою роль в управлении. Они считают, что должны давать готовые ответы, а в действительности от них требуется лишь задавать правильные вопросы [Teaming: How Organizations Learn…, 2012. P. 20–24]. Используя такой метод, руководитель должен превратить, преобразовать различные вопросы сотрудников в их самостоятельные ответы и решения. Именно своим решением подчиненный будет удовлетворен в большей степени, чем ответом начальника. В принципе, эта истина была подмечена еще И. Кантом. В своем основном труде «Критика чистого разума» он убедительно отстаивал положение о том, что разум постигает только то, что он строит по своему собственному плану [Kant, 2007].

Психологический механизм этого утверждения можно объяснить следующим образом. Семантика (смысл и значение) целенаправленного и содержательного вопроса такова, что в нем имплицитно (неявно) заложены две составляющие: имеющиеся у индивида знание и незнание, исходная статика и направление динамики мысли, или, выражаясь языком гештальтпсихологии, «фигура» и «фон». Последний в дальнейшем может начать играть роль фигуры, ибо феноменологически задает превентивные действия для усвоения содержания.

Заданный вопрос как бы вбирает в себя и интегрирует имеющуюся и желаемую информацию, усвоенное и неусвоенное, понимаемое и непонимаемое, области владеемого и недоступного в данный момент. В вопросе фиксируется состояние, местоположение, уровень овладения усвоенного и вектор их дальнейшего движения и развития, а также граница их дифференциации. Причем каждая пара подобных противоположностей существует не автономно, не изолированно – они взаимосвязаны и интегрированы в нем (в вопросе).

Правильно заданный вопрос может существенно изменить содержание ответа. Например, очевиден ответ на вопрос монаха настоятелю монастыря: можно ли ему курить трубку во время молитвы? – Категорически «нет». А каким может быть ответ на вопрос: «Можно ли молиться во время курения?» – «Молиться можно всегда». Или сравним два высказывания руководителя: «Мне нужно, чтобы вы это сделали» и «Мне интересно, сумеете ли вы это сделать?» В каком случае сотрудник с большим желанием возьмется за работу? Предугадать ответ совсем не трудно.

В принципе, идея не нова. Еще Сократ в ответ на восхищение его интеллектом отвечал, что не он умный – он просто умеет только задавать правильные вопросы в нужное время [Суриков, 2017]. Поэтому становится несложно понять Х. Грегерсена. Он развил известное утверждение П. Друкера[2] о том, что для руководителя самое важное и трудное – это не поиск правильного ответа, а поиск правильного вопроса [Drucker, 2005. P. 100–108]. В итоге в своем бестселлере он приходит к следующему выводу: секрет правильного ответа – «четко сформулированный вопрос» [Gregersen, 2018].

Метод «пяти “почему”»: сильные и слабые стороны

Но как задать нужный вопрос? У талантливого Сократа это получалось. А может ли научиться этому любой человек? По утверждению мудрого философа, ответ на вопрос всегда есть в самом человеке. Надо только уметь его «вытащить». В этом отношении человеку следует показать способы «вытаскивания» и научить этому, утверждал Сократ [Нерсесянц, 2018].

1 https://socratify.net/quotes/zhorzh-sand/68089

2 П. Друкер (1909–2005) – один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века, бизнес-гений, которого называли «отцом менеджмента».

В теории и практике управления персоналом неоднократно предпринимались попытки реализовать сократовский подход. Наибольшее распространение получил метод «пяти “почему”», разработанный в компании «Тойота» (Toyota Motor Corporation) ее основателем Сакити Тоеда (Sakichi Toyoda)[3]. По утверждению приверженцев такого подхода, этот метод позволяет обнаружить источник (причину) практически любого затруднения, добраться до сути вещей, корня проблемы. Методика предельно простого в использовании подхода сводится к следующему.

В возникшей проблемной ситуации реципиент должен последовательно пять раз после каждого ответа задать вопрос «почему?» (why? – W). После пятого ответа «*как?*» (how to? – H) решение проблемной ситуации становится очевидным. Формально это фиксируется следующей формулой: 5W = 1H [Blaz, 2021; Serrat, 2017. P. 307–310]. Рассмотрим такие примеры:

1. В материальном отношении меня часто обижают на работе. *Почему?*

2. Редко дают премии. *Почему?*

3. Так распоряжается мой начальник. *Почему?*

4. Он недоволен мною. *Почему?*

5. Считает меня безответственной. *Почему?*

– Я часто сдаю отчеты не вовремя (how to? – H: сдавать отчеты в срок).

1. Я решила сменить место работы и поработать у вас. *Почему?*

2. Полагаю, что у вас есть простор для творчества и карьерного роста. *Почему?*

3. Больше кадровых подвижек и для передвижения не придется кого-то подсиживать и доказывать, что ты достойнее нынешнего сотрудника. *Почему?*

4. Не всегда ты действительно оказываешься лучше другого. *Почему?*

5. Видимо, бывает недостаточно только желания и способностей. *Почему?*

– Не обладаю ими (how to? – H).

1. Я решила сменить место работы и поработать у вас. *Почему?*

2. Хочется чего-то нового и творческого. *Почему?*

3. На нынешней работе приходится действовать по шаблону. *Почему?*

4. Видимо, не ищу нешаблонных путей. *Почему?*

5. Не умею это делать. *Почему?*

– Я нетворческий человек (how to? – H).

В силу своей простоты, экономичности и оперативности метод «пяти “почему”» получил не только широкое распространение, но и продолжение, модификации (например, причинно-следственная диаграмма Исикавы [Исикава, 1988] и др.). Действительно, его применение не требует особых интеллектуальных усилий со стороны пользователя (руководителя, специалиста по персоналу), он легок и универсален, не требует специальных знаний, владения генезисом (историей) ситуации. Но при этом метод имеет все же очень существенный недостаток – не гарантирует желаемого результата. Приведем следующий пример:

1. Я решила сменить место работы и поработать у вас. *Почему?*

2. Хочется чего-то нового и творческого. *Почему?*

3. На нынешней работе приходится действовать по шаблону. *Почему?*

4. Содержание работы вынуждает. *Почему?*

5. Начальство не разрешает отклоняться от жестко заданных алгоритмов. *Почему?*

6. Не хочет и боится новаций. *Почему?*

7. Ограниченные люди. *Почему?*

8. Недостаточно знаний и интеллекта. *Почему?*

9. Много лет не повышают свою квалификацию и сотрудникам не дают этого делать. *Почему?*

Этот диалог может продолжаться довольно долго, и нет никакой уверенности и тем более гарантии, что он приведет к запланированному и желаемому руководителем результату. В данном случае проблема причины смены места работы «скатилась» в русло критики руководства. Как говорят в этом случае психологи, метод «не валиден». Не менее «скользким» местом является и утверждение именно пяти вопросов. Не вдаваясь в глубокий анализ метода, отметим лишь, что сами авторы приводят лишь теоретически не подкрепленные исторические аналогии пяти вопросов. Реально их может быть и больше, и меньше. Эта эмпирическая «пятерка», к сожалению, ничем не обоснована. Поэтому данный метод неоднократно подвергался критике[4].

Исторически складывается так, что у нас с догрибоедовских времен «Господствует еще смешенье языков: // Французского с нижегородским…» [Грибоедов, 2020. С. 25]. Не оспаривая достижений реального управления производством в западных странах, мы хотим напомнить, что и наша наука, в частности психология, имеет много преференций. И здесь нельзя не вспомнить имя нашего гениального психолога (к сожалению, долгое время не признаваемого и даже запрещенного в стране) – Л.С. Выготского[5] [Садовничий, 2019. С. 134–140]. Это о нем при открытии XVIII Международного психологического конгресса очень красноречиво высказался выдающийся американский ученый Джером Брунер: «Америка во многих областях обогнала Россию, в частности, в исследованиях по кибернетике и генетике. Но в области психологии Запад еще долго будет черпать идеи у России: у России был Выготский»[6].

---

3 https://www.toyota-industries.com/company/history/toyoda_sakichi

4 См., например: [Бергер, 2014**]**.

5 Вспомним, например, известное Постановление ЦК ВКП(б) «О педологических извращениях в системе Наркомпросов», опубликованное в центральном партийном издании – газете «Правда» 5 июля 1936 года, под удар которого попал и он.

6 *Кравцова Е.Е.* С Выготским надо спорить. *Новая газета*, № 90, 26. 28 ноября 2007 года (приложение «Кентавр», № 7).

Одно из крупных открытий этого «Моцарта психологии» (так Л.С. Выготского сегодня называет мировая наука) – каузально-генетический метод. Его суть его состоит в том, что, как это ни парадоксально звучит, метод позволяет «лечить» без установления «диагноза». Действительно, если сотрудник не сдал материал, то стоит ли тратить время и силы на выяснение причины задержки? Какая цель здесь преследуется? Получить материал в срок или выяснить причину? Тогда сконцентрируем свои усилия на первой проблеме. И, как показал Л.С. Выготский, это вполне возможно.

Технология «ключевого слова»: адаптивное обучение в зоне ближайшего развития

Применительно к обсуждаемой проблеме проиллюстрируем одну из каузально-генетических технологий, позволяющую добиться от сотрудника интересующего руководителя результата без затрат времени и усилий на выяснение причин, сконцентрированную лишь на осознанном работником результате. При этом, поскольку решение не навязано извне (например, старшим), а получен сотрудником самостоятельно, то добровольно им принимается.

Этот способ является основным в технологии адаптивного обучения в зоне ближайшего развития[7] и называется технологией «ключевого слова» [Каплунович, 2017. С. 111–116; Kaplunovich, 2016. P. 103–107]. Ее суть такова:

диалог строится в квазиисследовательской форме. Руководитель отвечает сотруднику не повествовательно, а, наоборот, проблематизирует ситуацию своими вопросами. Он занимает позицию социального организатора диалога, позицию, в которой вопросы заранее не планируются, а формулируются вслед и исходя из ответа визави по строгому алгоритму. В последнем повествовательном предложении ответа сотрудника выбирается ключевое слово – слово, несущее основную смысловую нагрузку. К нему руководитель формулирует вопрос. Опять в последнем предложении ответа выбирается ключевое слово, и теперь уже к этому слову формулируется вопрос, и т.д. [Каплунович, 2018. С. 47–54]. Приведем пример.

– Что привело вас именно в нашу организацию?

– *Желание* творческой работы[8].

– А желание работать творчески в большей степени зависит от содержания работы или самого человека?

– В принципе, креатив можно *найти* везде.

– Везде, значит можно найти и на нынешней работе?

– А там я его не *вижу*.

– Какие есть гарантии, что увидите у нас?

– Да, собственно, гарантий *нет*.

– Тогда, если нет гарантий, то стоит ли рисковать и менять место работы?

– Для этого есть и *другие* причины.

– Какие?

– Ну, может быть, *отношения* будут лучше.

– Но проблему отношений вам же удается решать сейчас.

– Да. Но *не получается*. И я постоянно в напряжении из-за этого.

Без продолжения уже становится понятно, что причина не в рутинности работы, а в отсутствии потребности в креативности и трудностях в отношениях с коллегами. И это поймет не только руководитель, но и претендент.

Или сравним два следующих диалога.

– Я расстроена, потому что мне опять не дали премию.

– А ее дают далеко не всем, а лучшим.

– А чем я хуже других? Работаю не хуже других.

– У вас постоянные задержки то с отчетами, то с предоставлением документов, то с выполнением распоряжений.

– Далеко не только у меня. Но они получили премию.

– Повторяю. Получили те, кто регулярно и добросовестно выполняет всю работу.

– Ничего подобного. Сколько таких, что работают с задержками, но получают премию. Вы просто меня недолюбливаете (не знаю, по каким причинам) и вяжетесь ко мне.

Нетрудно предположить, чем закончится этот разговор – конфликтом. Убедить человека очень трудно. Еще Ф.М. Достоевский предупреждал, что сколько человеку ни говорить, как до́лжно делать, он все равно сделает по-своему. Поэтому построим диалог иначе – посредством использования технологии «ключевого слова».

– Я расстроена, потому что мне опять не *дали* премию.

– А ее выдают всем?

– Нет, конечно, тем, кто *лучше* работает.

– Вы работаете лучше других?

– Я понимаю, что у меня есть долги с отчетом, с документами, и я не выполнила последнее распоряжение. Да. Я все поняла. Извините.

---

7 Зона ближайшего развития – тоже одна из фундаментальных инноваций Л.С. Выготского [Выготский, 2021. С. 388]. Она кардинально изменила традиционные взгляды на законы обучения и, в частности, дидактический принцип доступности, предложенные 400 лет назад выдающимся чешским философом и мыслителем Я.А. Коменским. Однако следует констатировать, что, к сожалению, они до сих пор все еще предлагаются в современных учебниках по педагогике в средней и высшей школе. См., например: Основы педагогики и психологии: учебник / Руденко А.М., Самыгин С.И., Касьянов В.В., Гришай В.Н., Васьков М.А., Кротов Д.В., Гнатюк М.А., Гаранин М.А.; под ред. проф. А.М. Руденко. Ростов н/Д: Феникс, 2019. С. 87; *Столяренко Л.Д.* Психология и педагогика: учебник / Л.Д. Столяренко, С.И. Самыгин, В.Е. Столяренко. Ростов н/Д: Феникс, 2016. С. 536–537.

8 Здесь и далее ключевые слова выделены подчеркиванием.

Причину отсутствия премии назвала сама работница и осознала, что это не просто придирка руководителя, и сделала вывод «по своему собственному плану»[9]. Обратим внимание, что здесь состоялся конкретный содержательный и продуктивный разговор, выражаясь языком трансактного анализа, разговор двух «взрослых». Не тратилось время на диагностику, выяснение причин и обвинения. Сотрудник сам осознал и добровольно спланировал систему своих дальнейших действий.

В сравнении с методикой «пять “почему”» «Ключевое слово» имеет и ряд других принципиальных отличий. Прежде всего, следует отметить, что в первой из них вопросы однотипны, шаблонны («почему?») и никак не адаптированы к содержанию и смыслу высказывания сотрудника, а потому более общие и менее конкретные. В такой ситуации трудно говорить об индивидуальном подходе.

Построение умозаключений идет по линии, не ориентированной на конечный итог (запланированное управленцем решение). К тому же этот итог у руководителя и сотрудника может представляться (и, как правило, бывает) совершенно разным. В японской методике, если диалог заходит в тупик и сотрудник не может ответить на вопрос «почему?», то руководитель вынужден сам подсказать ему *свое* видение и решение. И самое главное – метод не гарантирует достижения цели (нахождения решения).

Заключение

При использовании технологии «ключевого слова» движение к результату идет целенаправленно и проходит в рамках индивидуальной логической траектории рассуждения сотрудника, а не руководителя. Своими вопросами менеджер постоянно «нащупывает» и выводит подчиненного в индивидуальную для каждого зону ближайшего развития, и обсуждение проводится именно в ней (то есть обеспечивается развивающий эффект размышлений сотрудника). Опора на ключевые слова собеседника гарантирует отсутствие «тупиков» и «ступоров» в построении им умозаключений. В случае их возникновения «препятствия» довольно быстро нивелируются посредством опоры на следующее ключевое слово опрашиваемого. Каждый сотрудник в процессе размышления двигается по своему индивидуальному маршруту, и тем самым реализуется так широко декларируемый индивидуальный подход.

Следующее преимущество технологии: она действует по принципу «воронки» – сужения проблемы. И это сужение при грамотном применении методики, как показали психологические исследования, в конечном счете гарантирует и обязательно приводит к результату [Каплунович, 2017. С. 11–16; Каплунович, 2018. С. 47–54]. Причем нужный руководителю итоговый вывод формулируется самим сотрудником, а потому становится для подчиненного «родным» и убедительным.

Наконец, работа с технологией «ключевого слова» непроизвольно ставит обоих участников диалога в позицию «взрослых». Ведется конструктивное и содержательное обсуждение проблемы (позиция «взрослого») без взаимных претензий, оценок, обвинений (позиция «родителя») и ненужного кокетства, присущего позиции «дитя». Психологические исследования и научное обоснование, многолетняя апробация технологии «ключевого слова» на практике, в работе руководителей и специалистов по персоналу, свидетельствуют об эффективности этого подхода и его преимуществах.

9 См. приведенное выше положение И. Канта.

Литература

Бергер У. Красивый вопрос. Как неодинарные вопросы приводят к гениальным идеям. Мн.: Попурри, 2014.

Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. М.: Эксмо, 2020.

Выготский Л.С. Мышление и речь. М.: АСТ, 2021.

Грибоедов А.С. Горе от ума. М.: Эксмо, 2020.

Исикава К. Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1988.

Каплунович И.Я. Реализация адаптивного обучения посредством каузально-генетического подхода**.** *Международный журнал экспериментального образования*. 2017. № 12. С. 11–16.

Каплунович И.Я., Каплунович С.М. Педагогические приемы учета индивидуальных особенностей мышления учащихся при фронтальном обучении. *Педагогика*. 2018. № 12. С. 47–54.

Нерсесянц В.С. Сократ. М.: Норма, 2018.

Садовничий В.А. Лев Семенович Выготский // О людях Московского университета. 3-е изд., дополненное. М.: Издательство Московского университета, 2019. С. 134–140.

Собчак А.А. Хождение во власть. Рассказ о рождении парламента. М.: Изд-во «Новости»**,** 1991**.**

Суриков И.Е. Сократ. М.: Академический Проект, 2017.

Becker Gary S. Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education: Third Edition. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1993.

Berne E. Games People Play – The basic Hand Book of Transactional Analysis. N.-Y.: Ballantine Books, 1996.

Blaz Kos. The 5 Whys technique – dig deep to find the root cause of any problem. https://www.spica.com/blog/5-whys

Drucker P.F. Managing Oneself. Harvard: Business Revier, 2005.

Gregersen H. Questions are the answer. A Breakthrough Approach to Your Most Vexing Problems at Work and in Life. N.-Y.: ASOS, 2018.

Kant I. Critique of Pure. Reason Penguin Books Ltd., 2007.

Kaplunovich S.M., Kaplunovich I.J. Theoretical Basis for Adaptive Education in the Zone of Nearest Development. *European Journal of Natural History*. 2016. № 4. P. 103–107.

Levitt S.D., List J.A. Was there Really a Hawthorne Effect at the Hawthorne Plant? An Analysis of the Original Illumination Experiments. *American Economic Journal*: *Applied Economics*. 2011. Vol. 3. No. 1. P. 224–238.

Serrat O. The Five Whys Technique // Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance. N.-Y.: Springer Open, 2017. P. 307–310.

Shultz T. Investing in People: The Economics of Population Quality. University of California Press, Berkeley and Angeles, California, 1981.

Stewart I., Joines V. TA Today: A New Introduction to Transactional Analysis. N.-Y.: University of Columbia, 1987.

Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy / by Edgar H. Schein and Amy C. Edmondson. N.-Y.: Wiley & Sons, Incorporated, John, 2012.

Trahair R.C. S.E. Mayo: the humanist temper. New Brunswick, 2005.

References

Becker Gary S. Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education: Third Edition. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1993.

Berger U. Krasivy`j vopros. Kak neodinarny`e voprosy` privodyat k genial`ny`m ideyam. – Mn.: Popurri, 2014. In Russian.

Bern E. Igry, v kotorye igrayut lyudi. Lyudi, kotorye igrayut v igry. M.: «Eksmo», 2020. In Russian.

Berne E. Games People Play – The basic Hand Book of Transactional Analysis. N-Y: Ballantine Books 1996.

Blaz Kos. The 5 Whys technique – dig deep to find the root cause of any problem. // https://www.spica.com/blog/5-whys

Drucker P.F. Managing Oneself. – Harvard: Business Revier, 2005 – pp. 100 – 109.

Gregersen Hal. Questions are the answer. A Breakthrough Approach to Your Most Vexing Problems at Work and in Life N-Y.: ASOS. – 2018.

Griboedov A.S. Gore ot uma. M.: Eksmo, 2020. In Russian.

Isikava K. Yaponskie metody upravleniya kachestvom. M.: Ekonomika, 1988. In Russian.

Kant Immanuel. Critique of Pure: Reason Penguin Books Ltd., 2007.

Kaplunovich S.M., Kaplunovich I.J. Theoretical Basis for Adaptive Education in the Zone of Nearest Development. *European Journal of Natural History*, 2016. № 4. pp. 103–107

Kaplunovich I.YA. Realizaciya adaptivnogo obucheniya posredstvom kauzal'no-geneticheskogo podhoda. *Mezhdunarodnyj zhurnal eksperimental'nogo obrazovaniya*, 2017, № 12. P. 11–16. In Russian.

Kaplunovich I.YA., Kaplunovich S.M. Pedagogicheskie priemy ucheta individual'nyh osobennostej myshleniya uchashchihsya pri frontal'nom obuchenii. *Pedagogika*, № 12, 2018. P. 47–54. In Russian.

Levitt, S.D. and List, J.A. Was there Really a Hawthorne Effect at the Hawthorne Plant? An Analysis of the Original Illumination Experiments. *American Economic Journal*: Applied Economics. – Vol. 3 No. 1 January 2011. pp. 224 – 238.

Nersesyanc V.S. «Sokrat». M.: Izdatel'stvo «Norma», 2018. In Russian.

Sadovnichij V.A. Lev Semyonovich Vygotskij. O lyudyah Moskovskogo universiteta. 3-e izd., dopolnennoe. M.: Izdatel'stvo Moskovskogo universiteta, 2019. P. 134–140. In Russian.

Sobchak A.A. Hozhdenie vo vlast'. Rasskaz o rozhdenii parlamenta& M.: Izd-vo «Novosti», 1991. In Russian.

Surikov, I. E. Sokrat. M.: «Akademicheskij Proekt», 2017. In Russian.

Serrat, Olivier. The Five Whys Technique. Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance. N-Y: Springer Open, 2017. pp. 307–310.

Shultz T. Investing in People: The Economics of Population Quality». University of California Press, Berkeley and Angeles, California, 1981.

Stewart I, Joines V. TA Today: A New Introduction to Transactional Analysis. N-Y: University of Columbia, 1987.

Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy / by Edgar H. Schein and Amy C. Edmondson. N-Y: Wiley & Sons, Incorporated, John, 2012.

Trahair R.C. S.E. Mayo: the humanist temper. New Brunswick, 2005.

Vygotskij L.S. Myshlenie i rech'. M.: Ast, 2021. In Russian.

ЧТО ЧИТАТЬ



Клюева Н.В., Башкин М.В., Карпов А.В. Технологии управления развитием персонала. Учебник.

«Технологии управления развитием персонала» – это первый в России учебник для специалистов по управлению персоналом, в котором обобщены современные отечественные и зарубежные концепции, технологии и комплекс методов, позволяющих повысить эффективность и конкурентоспособность организации и ее сотрудников. Авторский коллектив, опираясь на фундаментальные научные исследования в сфере организационной психологии и менеджмента, а также на опыт работы с организациями, представил взгляд на управление развитием персонала как систему управляемых воздействий в сфере подготовки и развития кадров. Учебник позволяет специалисту по управлению персоналом узнать концептуальные положения и освоить технологии, обеспечивающие оценку компетентности сотрудников, профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, адаптацию и планирование карьеры персонала в организации, работу с кадровым резервом; овладеть умениями и навыками сопровождения инновационных процессов в организации и формирования ее имиджа. Книга может быть полезна менеджерам, специалистам по управлению персоналом и кадровых служб организаций, бизнес-психологам, психологам-консультантам и организационным психологам.