Андрей Ивлев

Управление изменениями в бизнес-деятельности



Андрей Ивлев

Управление изменениями в бизнес-деятельности

https://litres.ru/73536932
SelfPub; 2026

Аннотация

Краткое описание:

Ваш бизнес застрял? Работаете 60+ часов в неделю без результата? Делегировать не получается — всё замкнуто на вас? Прибыль падает, клиенты уходят, команда не тянет?

Это про модель управления, которая перестала работать.

Эта книга — полное практическое руководство по системной трансформации бизнеса.

Автор адаптировал к практике и , соответственно, получил применение в качестве опыта системо-деятельностный подход, концептуальный анализ и псевдогенетический анализ. Как получилось - судить вам:)

Для собственников, руководителей, директоров по развитию, консультантов.

Содержание

ПОЛНОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ 4
РАЗДЕЛ I. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ 21
ЧАСТЬ 1. УПРАВЛЕНИЕ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 23
Глава 1. Управление как категория 25
Глава 2. Деятельность как категория 48
Конец ознакомительного фрагмента. 67

Андрей Ивлев
Управление изменениями в бизнес-деятельности

От теории к практике: как трансформировать бизнес, сохраняя управляемость, команду и результат

ПОЛНОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Серия «Управление изменениями»

От теории к практике: как трансформировать бизнес, сохраняя управляемость, команду и результат

Жанр: Научно-популярная литература. Методическое пособие. Бизнес-литература

ВВЕДЕНИЕ

Почему эта книга и почему сейчас

Вы держите в руках книгу, которая, возможно, отличается

от большинства изданий по управлению изменениями. Она не предлагает «пять простых шагов к успешной трансформации» и не обещает «секретных техник», которые гарантированно сработают. Вместо этого она предлагает нечто более ценное – понимание.

Понимание того, что такое изменение деятельности по существу. Понимание того, почему одни трансформации удаются, а другие проваливаются – и провал этот закономерен, а не случаен. Понимание того, как мыслить об изменениях, чтобы действовать осмысленно, а не вслепую.

Эта книга – результат многолетней практической работы по трансформации бизнесов и одновременно – глубокого изучения методологических оснований управления. Она написана для тех, кто не удовлетворяется готовыми рецептами, кто хочет понимать суть дела и на этой основе принимать собственные решения.

0.1. Проблемное поле: зачем нужна эта книга

Изменения как неизбежность

Мы живём в эпоху, когда изменения перестали быть исключением и стали нормой. Технологические сдвиги, трансформация рынков, изменение потребительских предпочтений, геополитическая нестабильность, регуляторные изменения – всё это создаёт среду, в которой бизнес не может оставаться неизменным.

Компания, которая не меняется, – умирает. Это звучит как банальность, но за этой банальностью стоит суровая ста-

тистика: средняя продолжительность жизни компании из списка S&P 500 сократилась с 60 лет в 1950-х годах до менее чем 20 лет сегодня. Компании, которые вчера казались незыблемыми гигантами, сегодня становятся историей – Kodak, Nokia, Blockbuster, Toys "R" Us.

При этом скорость изменений продолжает расти. То, что раньше занимало десятилетия, теперь происходит за годы. То, что занимало годы, – за месяцы. Цифровая трансформация, которую многие планировали на пятилетку, была вынужденно реализована за несколько месяцев пандемии.

Вывод неизбежен: способность управлять изменениями становится ключевой компетенцией бизнеса. Не просто способность меняться – способность управлять изменениями осознанно, целенаправленно, результативно.

Парадокс управления изменениями

И вот здесь мы сталкиваемся с парадоксом, который стал отправной точкой для написания этой книги.

С одной стороны, никогда ещё не было такого обилия методов, инструментов, фреймворков управления изменениями. Agile и Scrum, Lean и Six Sigma, ADKAR и модель Коттера, дизайн-мышление и OKR, цифровая трансформация и бизнес-реинжиниринг – перечень можно продолжать долго. Книжные полки (и их цифровые аналоги) ломятся от литературы по change management. Консалтинговые компании предлагают десятки подходов к трансформации. MBA-программы включают курсы по управлению изменениями.

С другой стороны, статистика успешности организационных изменений удручает. Различные исследования (McKinsey, BCG, Prosci и др.) показывают, что от 60% до 70% трансформационных инициатив не достигают заявленных целей. Некоторые исследования дают ещё более пессимистичные оценки – до 80% неудач.

Задумайтесь: семь из десяти проектов изменений проваливаются. При всём богатстве методов и инструментов. При всех инвестициях в консультантов и обучение. При всей очевидной важности этой задачи.

Как такое возможно?

Недостаточность инструментального подхода

Традиционный ответ на вопрос «почему трансформации проваливаются» обычно сводится к перечню факторов: сопротивление персонала, недостаточная поддержка руководства, нечёткие цели, плохая коммуникация, нехватка ресурсов и так далее.

Всё это верно. Но это – симптомы, а не причина.

Причина глубже. Она состоит в том, что большинство подходов к управлению изменениями являются инструментальными: они предлагают инструменты, техники, последовательность шагов – но не дают понимания сути того, чем мы управляем.

Представьте хирурга, который освоил технику операции, но не понимает анатомии и физиологии. Он знает, как двигать скальпелем, но не понимает, почему именно так. В стан-

дартных случаях он справится – техника отработана. Но при малейшем отклонении от стандарта он окажется беспомощен, потому что не может мыслить, а может только воспроизводить заученные движения.

То же самое происходит с управлением изменениями. Менеджеры осваивают ADKAR или восемь шагов Коттера как последовательность действий. Они знают, что нужно «создать ощущение срочности» и «сформировать коалицию», – но не понимают, почему именно эти шаги и что за ними стоит. В результате:

- Они применяют инструменты механически, без учёта контекста
- Они не могут адаптировать подход к нестандартной ситуации
- Они не видят связи между разными инструментами
- Они реагируют на симптомы, а не на причины

Инструмент без понимания – это рецепт, который работает только в идеальных условиях. А идеальных условий в реальном бизнесе не бывает.

Потребность в концептуальном обосновании

Отсюда вытекает центральный тезис этой книги: успешное управление изменениями требует концептуального понимания того, что есть деятельность, как она организована, почему она сопротивляется изменениям и как эти изменения осуществлять.

Не набор техник, а способ мышления. Не рецепты, а прин-

ципы. Не «что делать», а «как понимать и на основе понимания – решать».

Это не означает, что инструменты не нужны. Инструменты необходимы. Но инструмент эффективен только тогда, когда вы понимаете:

- для чего он предназначен
- как он работает
- в каких условиях он применим
- какие у него ограничения
- как его адаптировать под конкретную ситуацию

Такое понимание возможно только при наличии концептуальной рамки – системы понятий, которая позволяет осмыслять реальность и принимать обоснованные решения.

Эта книга предлагает такую концептуальную рамку для управления изменениями в бизнесе.

0.2. Методологические основания

Концептуальная рамка не возникает из ниоткуда. Она строится на определённых методологических основаниях – на той интеллектуальной традиции, которая позволяет мыслить о сложных явлениях систематически и продуктивно.

В основу этой книги положены три взаимодополняющих подхода, которые, будучи интегрированы, дают мощный инструмент для понимания и осуществления изменений.

Системо-деятельностный подход

Первый источник – системо-деятельностная методология, развитая в работах Георгия Петровича Щедровицкого, Оле-

га Сергеевича Анисимова и их последователей.

Ключевая идея этого подхода: исходной единицей анализа является не объект и не субъект, а деятельность. Не «что есть» и не «кто делает», а «что делается» – вот первичный вопрос.

Почему это важно для управления изменениями?

Потому что изменение бизнеса – это не изменение «объекта» (компании как вещи) и не просто изменение поведения людей. Это изменение деятельности – того, что люди делают, как они это делают, зачем и с каким результатом.

Системо-деятельностный подход даёт:

1. Понимание структуры деятельности. Деятельность – не хаотический набор действий, а организованная целостность, имеющая свою структуру: субъект, цель, средства, объект, результат. Изменение деятельности – это изменение этой структуры или её элементов.

2. Понятие нормы. Деятельность организована через нормы – устойчивые образцы, регулирующие, что и как должно делаться. Изменение деятельности есть перенормирование – замена одних норм другими.

3. Категорию рефлексии. Деятельность может изменять сама себя через особый механизм – рефлексию. Рефлексия – это выход из потока действий для осмысления того, что происходит, почему и что следует изменить. Без рефлексии изменение невозможно – возможно только внешнее принуждение, которое не приживается.

4. Позиционную структуру. В деятельности участвуют не абстрактные «люди», а носители определённых позиций – каждый со своей функцией, интересами, видением. Управление изменениями требует работы с позиционной структурой.

Концептуальный анализ

Второй источник – концептуальный анализ, развитый в работах Спартака Петровича Никанорова и школы концептуального проектирования.

Центральная идея: мы работаем с реальностью не напрямую, а через модели. Модель – это упрощённое представление реальности, которое позволяет её понимать и с ней работать.

Но модели не равноценны. В основе любой модели лежит концепт – базовая схема, определяющая, что мы вообще видим, когда смотрим на реальность. Разные концепты – разное видение – разные решения.

Для управления изменениями это означает:

1. Модель определяет видение. То, как вы понимаете свой бизнес (какую модель используете), определяет, какие проблемы вы видите и какие решения рассматриваете. Неадекватная модель – неадекватные решения.

2. Система моделей. Для управления сложной деятельностью нужна не одна модель, а система взаимосвязанных моделей разного уровня: от абстрактных (концептуальных) до конкретных (предметных).

3. Согласованность моделей. Модели должны быть согласованы между собой. Рассогласование моделей – источник управленческих ошибок и провалов изменений.

4. Осознанный выбор концепта. Руководитель должен осознанно выбирать концептуальные основания своих моделей, а не использовать их «по умолчанию».

Псевдогенетический метод

Третий источник – псевдогенетический метод, восходящий к Гегелю и развитый в работах Александра Александровича Зиновьева и Олега Сергеевича Анисимова применительно к системо-деятельностному подходу.

Суть метода: сложное понятие разворачивается из простого путём последовательного уточнения, где каждый шаг логически следует из предудущего.

Мы начинаем с наиболее абстрактного, «бедного» понятия— и шаг за шагом конкретизируем его, добавляя уточняющие понятия .

При этом:

• каждый новый шаг вводится не произвольно, а как ответ на противоречие как следствие неполноты предыдущего

• ранее введённое обогащается снимая, вбирая смысл предудщего в уточняющем синтезе

• итогом является богатое, конкретное понятие, синтезирующее все предшествующие определения

Для практики управления изменениями это означает:

1. От понимания – к действию. Нельзя перескочить к «практическим рекомендациям», минуя понимание оснований. Такие рекомендации будут поверхностными и ненадёжными.

2. Последовательность имеет значение. Нельзя понять, что такое «дорожная карта изменений», не поняв сначала, что такое «целевая модель». Нельзя понять целевую модель, не поняв, что такое «проблема». И так далее.

3. Противоречие – источник развития. Если текущее понимание порождает противоречие – это сигнал к движению дальше, к более глубокому пониманию.

Интеграция подходов

Три описанных подхода не противоречат друг другу – они взаимодополняют:

Подход	Что даёт
Системо-деятельностный	Онтология: что есть деятельность, как она устроена, как изменяется
Концептуальный анализ	Инструментарий: система моделей как средство понимания и управления
Псевдогенетический	Метод изложения: логика развёртывания от простого к сложному

Интеграция этих подходов позволяет:

• понимать деятельность как объект изменений (а не абстрактную «организацию»)

• работать с моделями осознанно (а не механически при-

менять шаблоны)

• выстраивать понимание систематически (а не набирать разрозненные «инсайты»)

0.3. Логика изложения: как устроена эта книга

Принцип систематического уточнения

Книга построена по принципу систематического уточнения: каждый последующий раздел конкретизирует предыдущий.

Мы не перескакиваем к «практике», минуя «теорию». Мы не даём рецептов, не объяснив, почему именно эти рецепты и для чего они нужны. Мы не вводим инструменты, не показав их место в общей системе.

Это может показаться непривычным читателю, ожидающему «сразу к делу». Но именно такой подход обеспечивает понимание, а не просто знакомство с инструментами.

Понимание означает: вы сможете не только применить инструмент в стандартной ситуации, но и:

• адаптировать его к нестандартной ситуации

• понять, почему он не сработал (если не сработал)

• выбрать другой инструмент или создать свой

• объяснить другим, что вы делаете и зачем

От абстрактного к конкретному

Движение книги – от абстрактного к конкретному.

Мы начинаем с наиболее общих категорий – «управление», «деятельность». Это абстракции, но абстракции необходимые: без них невозможно понять конкретное.

Затем мы конкретизируем эти категории:

• вводим механизм изменения деятельности (рефлексия)

• вводим инструмент рефлексии (модель)

• выстраиваем систему моделей

• применяем её к конкретной предметной области (бизнес-деятельность)

• применяем к конкретной практической задаче (управление изменениями)

К концу книги мы приходим к весьма конкретным вещам – как построить дорожную карту, как работать с сопротивлением, как закрепить изменения. Но эти конкретные вещи обоснованы всем предшествующим изложением, а не взяты с потолка.

От оснований к приложениям

Книга делится на две большие части:

Раздел I. Управление бизнес-деятельностью – теоретические основания. Здесь выстраивается концептуальный аппарат: категории, модели, инструменты мышления.

Раздел II. Управление изменениями в бизнесе – практическое применение. Здесь концептуальный аппарат применяется к задаче управления изменениями: от диагностики проблем через проектирование решений к реализации и закреплению.

Такое деление отражает логику: сначала понять, чем управляем, – потом управлять.

Читатель, нетерпеливо стремящийся к «практике», может

испытать соблазн пропустить первый раздел и сразу перейти ко второму. Настоятельно не рекомендую этого делать. Второй раздел опирается на понятия и модели первого. Без них практические рекомендации останутся непонятыми или будут поняты поверхностно.

Структура книги: карта для читателя

Позвольте представить структуру книги как карту, которая поможет вам ориентироваться в материале.

РАЗДЕЛ I. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

«Часть 1. Управление и деятельность»

Вводит базовые категории. Что такое управление? Что такое деятельность? Как они соотносятся? Почему управление деятельностью – особый случай, требующий специального подхода?

«Часть 2. Рефлексия и модель»

Раскрывает механизм изменения деятельности. Что такое рефлексия и почему без неё изменение невозможно? Что такое модель и какую роль она играет в рефлексии?

«Часть 3. Система моделей управления деятельностью»

Выстраивает инструментарий. Какие типы моделей существуют? Как они связаны между собой? Что такое концепту-

альные модели управления и как их использовать?

«Часть 4. Система бизнес-деятельности»

Конкретизирует применительно к бизнесу. Как устроена бизнес-деятельность? Какие модели нужны для её понимания? Вводится интегральная модель «Семь идей», которая будет использоваться на протяжении всей книги.

РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

«Часть 5. Стратегический уровень: от проблемы к замыслу»

Начало работы над изменениями. Как выявить проблемы? Как понять их причины? Как сформировать замысел изменений?

«Часть 6. Операционный уровень: от замысла к программе»

Планирование изменений. Как перевести замысел в цели? Как выстроить систему показателей? Как транслировать цели в организацию?

«Часть 7. Исполнительский уровень: от программы к действию»

Конкретизация до действий. Что такое модель желаемого выхода (МЖВ)? Как построить дорожную карту? Как управлять реализацией?

«Часть 8. Управление реализацией изменений»

Работа с «человеческим фактором». Как работать со стейкхолдерами? Как преодолевать сопротивление? Как закреплять изменения?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Интеграция материала. Что мы получили? Как это использовать? Куда двигаться дальше?

Как читать эту книгу

Последовательное чтение – рекомендуемый способ для первого прочтения. Книга выстроена как единое целое, где каждая часть опирается на предыдущие.

Выборочное обращение – возможно при повторном обращении к книге, когда вам нужно вспомнить или уточнить конкретный аспект.

Практическое применение – после освоения материала книга может использоваться как справочник и руководство при реальной работе над изменениями.

В тексте вы встретите:

- Определения – выделены курсивом при первом введении термина
- Ключевые положения – выделены как отдельные блоки
- Схемы и таблицы – визуализируют сложные связи
- Примеры – иллюстрируют применение концепций
- Резюме – фиксируют итоги глав и частей
- Глоссарий – определения всех ключевых терминов
- Шаблоны моделей – готовые к использованию форматы
- Чек-листы – для самопроверки при практическом применении

Кому адресована эта книга

Эта книга написана **для руководителей и предприни-**

мателей, которые:

• сталкиваются с необходимостью изменений в своём бизнесе

• не удовлетворены механическим применением готовых рецептов

• хотят понимать суть происходящего, а не только «что делать»

• готовы инвестировать время в освоение концептуального аппарата ради качественного скачка в эффективности

Она также будет полезна **консультантам и специалистам по организационному развитию**, которые хотят обогатить свой инструментарий методологически обоснованным подходом.

И, наконец, она адресована **студентам и преподавателям программ MBA и управленческого образовани**я как систематическое изложение оснований управления изменениями.

Что вы получите

Освоив материал этой книги, вы:

Поймёте природу организационных изменений – почему они трудны, почему часто проваливаются, что нужно для их успеха.

Освоите концептуальный аппарат – систему понятий и моделей, позволяющую осмысленно подходить к любой задаче изменений.

Научитесь диагностировать проблемы – выявлять истин-

ные причины затруднений, а не только симптомы.

Сможете проектировать изменения – от замысла через цели к конкретным действиям.

Овладеете инструментами реализации – управление стейкхолдерами, преодоление сопротивления, закрепление изменений.

Обретёте основу для профессионального роста – концептуальная грамотность позволяет учиться быстрее и применять новые инструменты осмысленно.

Приглашение к путешествию

Перед вами – не лёгкое чтение. Эта книга требует интеллектуального усилия, внимания, готовности пересматривать привычные представления.

Но это усилие окупится. Понимание, которое вы обретёте, станет надёжным фундаментом для практических решений – не только сегодня, но и в будущем, когда появятся новые методы и инструменты. Концептуальный аппарат позволит вам осваивать их быстро и применять осмысленно.

Управление изменениями – это не набор трюков. Это искусство, основанное на понимании. И это понимание начинается здесь.

Добро пожаловать.

Перейдём к первому разделу – «Управление бизнес-деятельностью», где мы заложим теоретический фундамент всего последующего изложения.

РАЗДЕЛ I. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Раздел закладывает теоретический фундамент: вводит базовые категории, раскрывает механизмы управления и рефлексии, выстраивает систему моделей и разворачивает их применительно к бизнес-деятельности.

Почему этот раздел нужен?

Потому что без понимания того, как устроены деятельность, управление и организация, вы будете тушить пожары вместо решения проблем.

Вы видите симптом (сроки срываются), и сразу хватаетесь за инструмент (вводите новый график, нанимаете менеджера). Но симптом возвращается, потому что вы не разобрались в причине.

Этот раздел – об анатомии бизнеса.

Он объясняет:

• Почему управление нужно (потому что деятельность не может быть устойчивой без него)

• Как работает рефлексия (механизм, благодаря которому люди видят проблемы)

• Почему модели необходимы (потому что реальность слишком сложна без структурирующего взгляда)

• Какие модели нужны для анализа бизнеса (система из 7

интегрирующих моделей)

- Как эти модели связаны в единое целое

После этого раздела вы сможете не просто видеть проблемы, но понимать, какие они по природе и как их решать.

ЧАСТЬ 1. УПРАВЛЕНИЕ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Введение к части

Мы начинаем с фундамента.

Прежде чем говорить об управлении изменениями, необходимо ответить на два базовых вопроса: что такое управление и что такое деятельность. Эти понятия кажутся очевидными – каждый руководитель ежедневно «управляет» и «осуществляет деятельность». Однако именно кажущаяся очевидность скрывает глубокие концептуальные различия, непонимание которых ведёт к управленческим ошибкам.

Когда директор говорит «я управляю компанией», что именно он имеет в виду? Командует людьми? Принимает решения? Контролирует показатели? Распределяет ресурсы? Всё это – разные аспекты управления, и без ясного понимания сущности управления невозможно понять, почему одни управленческие действия приводят к результату, а другие – нет.

Когда мы говорим «бизнес-деятельность», что мы имеем в виду? Совокупность действий сотрудников? Бизнес-процессы? Работу компании в целом? От ответа на этот вопрос зависит, что именно мы будем изменять, когда займёмся «управлением изменениями».

Первая часть книги посвящена прояснению этих базовых категорий. Мы не стремимся к академической полноте – нас интересует то понимание управления и деятельности, которое необходимо и достаточно для практики управления изменениями в бизнесе.

Глава 1 вводит категорию управления: от общего определения через модель контура управления к специфике организационных систем и, наконец, к управлению деятельностью как особому случаю.

Глава 2 раскрывает категорию деятельности: её структуру, нормативную организацию, развёртывание во времени и механизм адаптации к изменяющимся условиям.

По итогам этой части вы получите понятийную основу, без которой всё дальнейшее изложение осталось бы непонятным или было бы понято поверхностно.

Глава 1. Управление как категория

Слово **«управление»** – одно из самых употребительных в деловом языке. Управление компанией, управление проектами, управление персоналом, управление рисками, управление изменениями… Кажется, что мы прекрасно понимаем, о чём идёт речь. Но стоит задать простой вопрос – «что такое управление?» – и обнаруживается, что чёткого ответа нет.

Одни понимают под управлением командование, отдачу распоряжений. Другие – принятие решений. Третьи – координацию действий. Четвёртые – достижение целей. Каждое из этих пониманий схватывает какой-то аспект управления, но ни одно не даёт целостной картины.

В этой главе мы выстроим понимание управления, которое будет служить основой для всего последующего изложения. Мы начнём с наиболее общего определения, затем рассмотрим базовую модель – контур управления с обратной связью, – далее обратимся к специфике организационного управления и, наконец, выделим управление деятельностью как тот особый случай, который находится в фокусе нашего внимания.

§ 1.1. Сущность управления

Управление как целенаправленное воздействие

«Управление» – это целенаправленное воздействие субъекта на объект с целью приведения объекта в желаемое состояние.

Разберём это определение по элементам.

Субъект управления – тот, кто управляет. Это может быть человек, группа людей, организация или даже техническое устройство (в случае автоматического управления). Ключевое свойство субъекта – наличие цели и способность осуществлять воздействие.

Объект управления – то, чем управляют. Это может быть физический объект (станок, автомобиль), процесс (производство, продажи), человек или группа людей, организация в целом. Ключевое свойство объекта – способность изменять своё состояние под воздействием субъекта.

Воздействие – действие субъекта, направленное на объект и изменяющее его состояние. Воздействие может быть прямым (физическое действие) или опосредованным (через информацию, стимулы, условия).

Цель – образ желаемого состояния объекта, существующий у субъекта до начала воздействия. Именно цель определяет характер воздействия: субъект воздействует так, чтобы приблизить объект к желаемому состоянию.

Желаемое состояние – то состояние объекта, которого стремится достичь субъект. Это конечная точка управления, критерий его успешности.

Ключевое положение

Управление всегда целенаправленно. Без цели нет управления – есть лишь воздействие, влияние, взаимодействие. Целенаправленность – это то, что отличает управление от всех прочих видов воздействия.

Управление и спонтанная регуляция

Чтобы яснее понять сущность управления, полезно отграничить его от смежного явления – спонтанной регуляции.

В природе и обществе существует множество процессов, которые приводят системы к определённым состояниям без какого-либо управления. Рынок через механизм спроса и предложения «регулирует» цены. Экосистема «регулирует» численность популяций. Термостат «регулирует» температуру. Но является ли это управлением?

Если строго следовать нашему определению – нет. В этих случаях отсутствует субъект с целью. Рынок не имеет цели установить определённую цену – цена устанавливается как результат взаимодействия множества участников, каждый из которых преследует свои цели. Экосистема не ставит цели поддерживать баланс – баланс возникает как результат взаимодействия видов.

Характеристика	Управление	Спонтанная регуляция
Наличие субъекта с целью	Да	Нет
Заданность желаемого состояния	До воздействия	Нет (результат взаимодействия)
Направленность воздействия	Целенаправленная	Случайная или закономерная, но не целевая
Источник порядка	Субъект	Структура системы

Это различие принципиально важно. Многие управленческие неудачи связаны с тем, что руководитель пытается «управлять» тем, что на самом деле регулируется спонтанно, – или, наоборот, надеется на спонтанную регуляцию там, где необходимо управление.

«Пример.» Руководитель считает, что «рынок сам расставит всё по местам» – и не управляет ценообразованием, ассортиментом, позиционированием. Результат: компания оказывается там, куда её вынесли рыночные силы, – а не там, где хотел руководитель. Это не управление, а дрейф.

«Другой пример.» Руководитель пытается детально управлять творческим процессом разработчиков, предписывая каждый шаг. Но творческий процесс во многом регулируется спонтанно – и избыточное управление его разрушает.

Ключевое положение

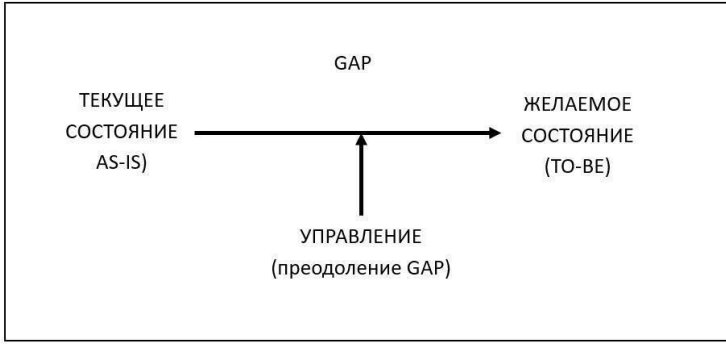
Искусство руководителя – понимать, где необходимо управление, а где лучше положиться на спонтанную регуляцию (или создать условия для её эффективной работы).

Управление как преодоление разрыва

Посмотрим на управление с другой стороны – функциональной. Зачем нужно управление? Какую функцию оно выполняет?

Управление возникает тогда, когда есть **разрыв между текущим и желаемым состоянием объекта**. Если текущее состояние совпадает с желаемым – управление не нужно. Незачем воздействовать на объект, который уже находится там, где мы хотим.

Этот разрыв мы будем называть GAP (от англ. gap – разрыв, зазор).



Управление – это деятельность по преодолению GAP, по переводу объекта из текущего состояния в желаемое.

Такое понимание сразу делает управление операциональным:

1. Чтобы управлять, нужно знать желаемое состояние

(иметь цель)

2. Нужно знать текущее состояние (диагностика)
3. Нужно понимать разрыв между ними (анализ GAP)
4. Нужно найти способ преодоления разрыва (планирование)
5. Нужно осуществить воздействие (реализация)
6. Нужно проверить результат (контроль)

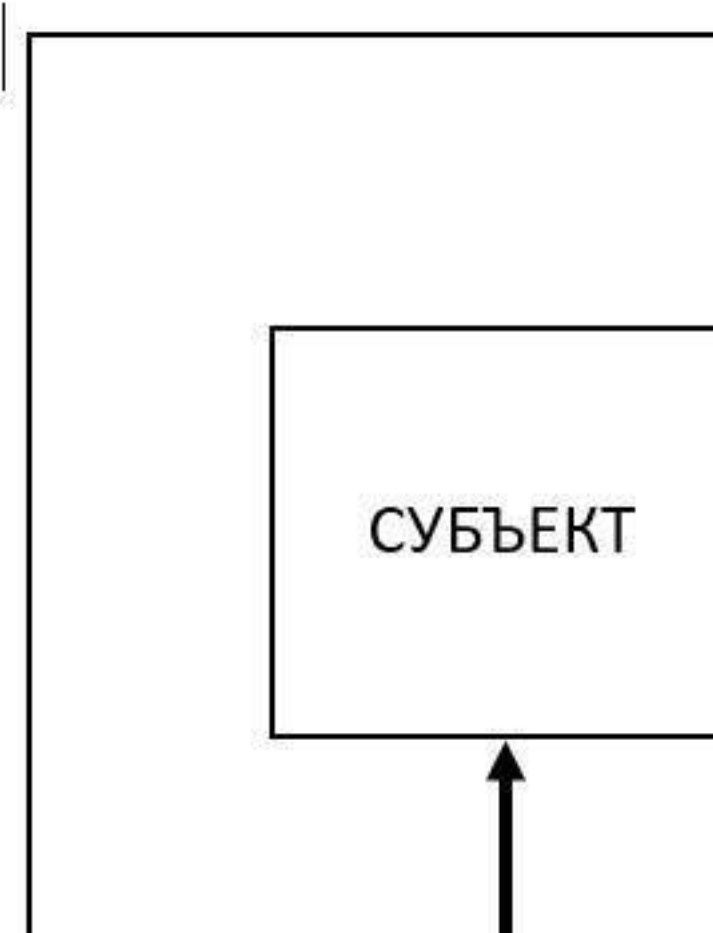
Мы ещё вернёмся к этой логике, когда будем говорить о системе моделей управления. Пока зафиксируем: управление – это всегда работа с разрывом между «есть» и «должно быть».

§ 1.2. Контур управления с обратной связью

Структура контура управления

Определение управления как целенаправленного воздействия – это статическая картина. Но управление – процесс, разворачивающийся во времени. Как он устроен?

Базовой моделью, описывающей процесс управления, является контур управления с обратной свя-


СУБЪЕКТ

менты контура:

1. **Субъект –** управляющая подсистема. Содержит цель (образ желаемого состояния) и способен вырабатывать управляющие воздействия.

2. **Объект –** управляемая подсистема. Изменяет своё состояние под влиянием воздействий субъекта и других факторов.

3. **Воздействие –** сигнал или действие, направленное от субъекта к объекту и влияющее на состояние объекта.

4. **Результат –** реальное состояние объекта после воздействия.

5. **Обратная связь –** информация о реальном состоянии объекта, поступающая от объекта к субъекту.

6. **Сравнение –** сопоставление субъектом желаемого состояния (цели) с реальным состоянием (результатом). Выявление рассогласования.

7. **Коррекция –** изменение воздействия на основе выявленного рассогласования.

Контур работает циклически:

1. Субъект оказывает воздействие на объект
2. Объект изменяет состояние
3. Информация о состоянии поступает субъекту (обратная связь)
4. Субъект сравнивает результат с целью
5. При рассогласовании субъект корректирует воздей-

ствие

6. Цикл повторяется

Принцип гомеостазиса

Контур управления с обратной связью реализует принцип гомеостазиса – поддержания желаемого состояния, несмотря на возмущающие воздействия.

Возмущающие воздействия – это факторы, отклоняющие объект от желаемого состояния: изменения внешней среды, внутренние флуктуации, действия других субъектов. Без обратной связи субъект не узнал бы об этих отклонениях и не смог бы их скомпенсировать.

«Классический пример:» термостат. Желаемое состояние – температура 22°C. Если температура падает (возмущающее воздействие – холод снаружи), датчик фиксирует отклонение, и система включает нагрев. Если температура растёт – нагрев отключается. Результат: температура поддерживается около желаемого значения, несмотря на изменения внешних условий.

«Бизнес-пример:» управление запасами. Желаемое состояние – запас товара в определённом диапазоне. При снижении запаса ниже минимума (информация от системы учёта – обратная связь) формируется заказ на пополнение (управляющее воздействие). При превышении максимума – заказы приостанавливаются.

Принцип гомеостазиса объясняет, почему обратная связь

критически важна для управления. Без неё управление становится «слепым»: субъект воздействует, но не знает, к чему это приводит.

Виды обратной связи

Различают два вида обратной связи – отрицательную и положительную. Названия могут ввести в заблуждение: «отрицательная» не означает «плохая», а «положительная» – не означает «хорошая».

Отрицательная обратная связь – такая связь, при которой информация о рассогласовании используется для его уменьшения. Воздействие направлено против отклонения.

• Результат выше цели → уменьшаем воздействие

• Результат ниже цели → увеличиваем воздействие

Отрицательная обратная связь стабилизирует систему, удерживает её около желаемого состояния. Это основа гомеостазиса.

Положительная обратная связь – такая связь, при которой информация о рассогласовании используется для его увеличения. Воздействие направлено в ту же сторону, что и отклонение.

• Результат выше цели → ещё больше увеличиваем воздействие

• Результат ниже цели → ещё больше уменьшаем воздействие

Положительная обратная связь дестабилизирует систему,

уводит её от начального состояния. Это может быть как разрушительно (неконтролируемая эскалация), так и конструктивно (рост, развитие, переход на новый уровень).

Тип связи	Направление	Эффект	Применение
Отрицательная	Против отклонения	Стабилизация	Поддержание состояния
Положительная	По направлению отклонения	Дестабилизация	Рост, изменение

«Бизнес-пример отрицательной связи:» система контроля качества. Обнаружен брак (отклонение от стандарта) → принимаются меры по устранению причин → качество возвращается к норме.

«Бизнес-пример положительной связи:» вирусный маркетинг. Каждый новый клиент приводит ещё клиентов → рост ускоряется → каждый новый клиент приводит ещё больше клиентов. Система уходит от начального состояния (мало клиентов) в сторону нового состояния (много клиентов).

Ключевое положение

Для устойчивого управления необходима отрицательная обратная связь. Положительная обратная связь полезна для изменений и роста, но без отрицательной связи система выходит из-под контроля.

Условия эффективности контура управления

Не всякий контур управления работает эффективно. Для успешного управления должны выполняться несколько усло-

вий:

1. **Наличие ясной цели.** Субъект должен иметь чёткое представление о желаемом состоянии. Размытая цель → размытое управление.

2. **Наблюдаемость объекта.** Субъект должен иметь возможность получать информацию о состоянии объекта. Если объект не наблюдаем – обратная связь невозможна.

3. **Адекватность обратной связи.** Информация о состоянии объекта должна быть достоверной, своевременной и достаточной. Искажённая, запоздалая или неполная обратная связь ведёт к ошибкам управления.

4. **Управляемость объекта.** Объект должен реагировать на воздействия субъекта. Если воздействия не влияют на объект – управление невозможно.

5. **Достаточность ресурсов.** Субъект должен располагать достаточными ресурсами (энергией, информацией, средствами) для осуществления необходимых воздействий.

6. **Быстродействие**. Контур должен реагировать быстрее, чем происходят критические изменения объекта. Слишком медленный контур не успевает компенсировать отклонения.

7. **Устойчивость**. Контур не должен входить в колебания (осцилляции) из-за избыточной реакции на отклонения.

При нарушении любого из этих условий управление становится неэффективным или невозможным.

Практический вывод: диагностируя проблемы управ-

ления в компании, полезно проверить, какое из условий нарушено. Часто проблема не в «плохом руководителе», а в отсутствии обратной связи, ненаблюдаемости объекта или недостаточном быстродействии контура.

§ 1.3. Системы организационного управления

От технических систем к социотехническим

До сих пор мы рассматривали управление в общем виде – безотносительно к природе субъекта и объекта. Контур управления одинаково описывает и термостат, и систему наведения ракеты, и руководителя с подчинёнными.

Однако когда мы переходим к организационному управлению – управлению в организациях, с участием людей, – обнаруживается существенная специфика.

Техническая система управления:

• Объект – физический объект или процесс

• Объект пассивен: реагирует на воздействия, но не имеет собственных целей

• Поведение объекта предсказуемо (при знании законов)

• Обратная связь – объективные измерения

Социотехническая (организационная) система управления:

• Объект – люди, группы, организации

• Объект активен: имеет собственные цели, интересы, волю

• Поведение объекта не полностью предсказуемо

• Обратная связь – интерпретации, отчёты, наблюдения (могут искажаться)

Это различие принципиально. Управление техническим объектом и управление людьми – разные виды деятельности, хотя и описываемые общей моделью контура управления.

Специфика организационного управления

Организационное управление обладает рядом особенностей, которые делают его существенно более сложным, чем техническое.

1**. Субъектность объекта управления.**

В технической системе объект – вещь. Он не имеет целей, желаний, воли. Он реагирует на воздействия по объективным законам.

В организационной системе объект – люди. Они имеют собственные цели (которые могут не совпадать с целями субъекта управления), собственное понимание ситуации, собственную волю. Они могут сопротивляться воздействиям, искажать информацию, преследовать скрытые интересы.

Это означает: в организационном управлении объект одновременно является субъектом. Управляемый – не пассивный исполнитель, а активный участник со своей позицией.

2. **Опосредованность воздействия.**

Руководитель обычно не может физически заставить подчинённого работать определённым образом (в отличие от

программиста, который задаёт поведение программы). Воздействие опосредовано:

- Приказами и распоряжениями
- Стимулами (зарплата, премии, санкции)
- Нормами и правилами
- Информацией и убеждением
- Корпоративной культурой

Каждый из этих механизмов работает неоднозначно. Приказ может быть выполнен формально или проигнорирован. Стимул может вызвать неожиданную реакцию. Норма может соблюдаться или обходиться.

3. **Искажение обратной связи.**

В технической системе датчик показывает объективную температуру или давление. В организационной системе обратная связь – это отчёты, доклады, наблюдения руководителя. Вся эта информация может искажаться:

- Сознательно (подчинённые скрывают проблемы)
- Бессознательно (люди видят то, что хотят видеть)
- Структурно (информация теряется при прохождении через уровни иерархии)

Руководитель часто принимает решения на основе картины, существенно отличающейся от реальности.

4. **Сложность целеполагания.**

В технической системе цель задаётся однозначно: температура 22°C, скорость 100 км/ч. В организационной системе цели:

• Множественны (прибыль, рост, устойчивость, удовлетворённость клиентов, развитие сотрудников…)

• Противоречивы (рост vs устойчивость, краткосрочная прибыль vs долгосрочное развитие)

• Изменчивы (цели пересматриваются по мере изменения ситуации)

• Неоднозначны (разные люди понимают одну и ту же цель по-разному)

Человек в системе управления: двойственность позиции

Ключевая особенность организационного управления состоит в том, что человек может одновременно занимать позицию субъекта и объекта управления.

Руководитель – субъект управления по отношению к своим подчинённым, но объект управления по отношению к вышестоящему руководителю.

Сотрудник – объект управления со стороны руководителя, но субъект управления собственной деятельностью.

Более того, **один и тот же человек в одном и том же акте** может выступать и как субъект, и как объект:

• Получая указание (объект)

• Интерпретируя его по-своему (субъект)

• Выполняя или не выполняя (субъект/объект)

• Отчитываясь о выполнении (субъект, формирующий обратную связь)

Эта двойственность создаёт специфическую сложность организационного управления. Нельзя управлять людьми как вещами – они будут сопротивляться, искажать информацию, преследовать свои интересы. Нужно учитывать их субъектность.

Ключевое положение

Организационное управление – это всегда взаимодействие субъектов, а не воздействие субъекта на объект. Успешное организационное управление требует согласования интересов, а не только отдачи команд.

§ 1.4. Управление деятельностью как особый случай

Деятельность как особый объект управления

В организационном управлении мы управляем не людьми как таковыми (их телами, перемещениями), а их деятельностью – тем, что они делают, как делают, с каким результатом.

Это важное уточнение. Когда директор говорит «я управляю компанией», он, строго говоря, управляет деятельностью компании. Когда руководитель проекта «управляет командой», он управляет деятельностью команды.

Деятельность – особый объект управления, обладающий специфическими свойствами:

1. **Деятельность – не вещь, а процесс**. Её нельзя «потрогать», она существует только в осуществлении. Управ-

лять процессом сложнее, чем вещью.

2. **Деятельность осуществляется субъектами**. За деятельностью всегда стоят люди с их целями, интересами, способностями. Изменить деятельность невозможно, не изменив что-то в людях (их знания, мотивацию, организацию).

3. **Деятельность организована**. Она имеет структуру: цели, средства, операции, результаты. Управление деятельностью – это работа с этой структурой.

4. **Деятельность нормирована**. Она осуществляется по определённым нормам – правилам, регламентам, образцам. Изменение деятельности требует изменения норм.

Рефлексивность деятельности

Но главная особенность деятельности как объекта управления – её **рефлексивность**.

«Рефлексия» – это способность деятельности обращаться на саму себя, делать себя предметом рассмотрения и изменения.

Человек, осуществляющий деятельность, способен:

- Осознать, что он делает
- Оценить, насколько это эффективно
- Понять, что можно делать иначе
- Изменить способ своих действий

Это означает, что деятельность может изменять сама себя – в отличие от физического объекта, который сам себя изменить не может.

Рефлексивность создаёт как возможности, так и сложности для управления:

Возможности:

• Люди могут сами выявлять проблемы и предлагать улучшения

• Возможно обучение и развитие

• Изменения могут быть приняты и интериоризированы, а не только навязаны извне

Сложности:

• Люди могут рефлексировать «не туда» – видеть проблемы там, где их нет, и не видеть там, где они есть

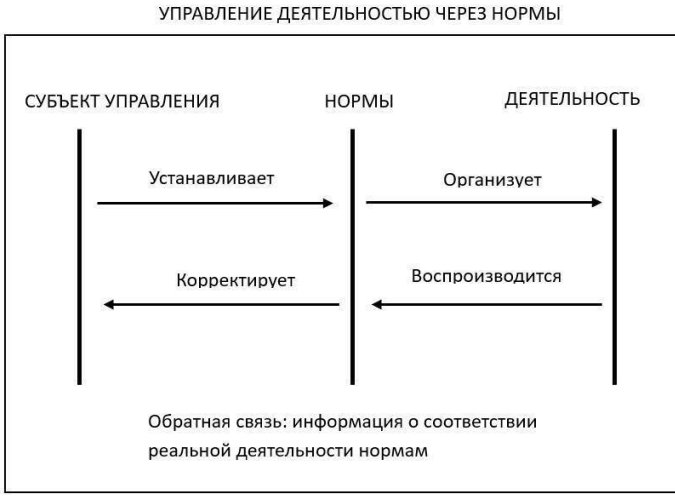
• Рефлексия может вести к сопротивлению изменениям («мы лучше знаем, как надо»)

• Направление рефлексии нужно организовывать

Ключевое положение

Рефлексивность деятельности – это одновременно главный ресурс и главная сложность управления изменениями. Изменение деятельности возможно только через рефлексию – но рефлексию нужно организовать и направить.

Управление деятельностью как управление через нормы



Каким образом можно управлять деятельностью, учитывая её специфику?

Деятельность организована через **нормы** – устойчивые образцы, определяющие, что и как должно делаться. Регламенты, инструкции, технологии, правила, стандарты – всё это нормы, организующие деятельность.

Норма – это «мост» между управленческим воздействием и реальной деятельностью. Руководитель не может (и не должен) управлять каждым действием каждого сотрудника. Он управляет через нормы:

1. Устанавливает нормы (что и как должно делаться)
2. Обеспечивает трансляцию норм (обучение, инструк-

таж)

3. Контролирует соблюдение норм

4. Корректирует нормы при необходимости

Изменение деятельности = изменение норм (перенормирование).

Это ключевой вывод для управления изменениями. Если мы хотим изменить деятельность компании, мы должны изменить нормы – не просто написать новый регламент, а добиться того, чтобы новые нормы реально определяли поведение людей.

Теперь становится яснее, почему многие организационные изменения проваливаются:

• Новые нормы установлены, но не транслированы (люди не знают о них или не понимают)

• Новые нормы установлены, но не обеспечены (нет ресурсов, компетенций, мотивации для их выполнения)

• Новые нормы формально приняты, но реально не соблюдаются (старые нормы сильнее)

• Новые нормы противоречат другим нормам (создаётся конфликт)

• Обратная связь не работает (руководитель не знает, соблюдаются ли нормы)

Резюме главы 1

В этой главе мы установили базовое понимание управления:

1. **Сущность управления –** целенаправленное воздействие субъекта на объект для преодоления разрыва (GAP) между текущим и желаемым состоянием. Управление принципиально отличается от спонтанной регуляции наличием субъекта с целью.

2**. Контур управления с обратной связью –** базовая модель, описывающая процесс управления: субъект воздействует на объект, получает обратную связь, сравнивает результат с целью, корректирует воздействие. Отрицательная обратная связь стабилизирует систему, положительная – дестабилизирует.

3. **Организационное управление** обладает спецификой: объект управления (люди) одновременно является субъектом, имеет собственные цели и интересы, способен искажать обратную связь и сопротивляться воздействиям.

4. **Управление деятельностью –** особый случай организационного управления. Деятельность рефлексивна (способна обращаться на себя) и нормативно организована. Управление деятельностью осуществляется через нормы: изменение деятельности = перенормирование.

Мы определили, что такое управление. Но объект нашего

управления – деятельность – пока остаётся не раскрытым. Что такое деятельность? Как она устроена? Как организована? Эти вопросы – предмет следующей главы.

Глава 2. Деятельность как категория

В предыдущей главе мы установили, что управляем мы не людьми как таковыми, а их деятельностью. Деятельность – это особый объект управления, рефлексивный и нормативно организованный.

Теперь необходимо раскрыть саму категорию деятельности. Что это такое? Чем деятельность отличается от других форм активности? Как она устроена? Как организована? Как разворачивается во времени?

Без ясного понимания деятельности невозможно понять, что значит «изменить деятельность». А именно это – изменение деятельности – составляет суть управления изменениями в бизнесе.

§ 2.1. Понятие деятельности

Деятельность, активность, поведение: различение

В повседневном языке слова «деятельность», «активность», «поведение» часто используются как синонимы. Однако для точного понимания необходимо их различить.

Активность – наиболее широкое понятие. Это любое проявление жизнедеятельности, любое изменение состояния

живого существа. Активен организм, переваривающий пищу. Активен спящий человек (идут физиологические процессы). Активность – это просто «не-пассивность», наличие каких-либо процессов.

Поведение – более узкое понятие. Это активность, направленная на взаимодействие с внешней средой, имеющая внешне наблюдаемый характер. Поведение – это то, что можно увидеть «снаружи»: действия, реакции, движения. Поведение есть и у животных.

Деятельность – специфически человеческая форма активности, характеризующаяся:

1. **Осознанностью цели**. Человек осознаёт, чего он хочет достичь, и действует ради этой цели. Животное может действовать целесообразно (инстинктивно), но не целенаправленно (осознанно).

2. **Опосредованностью средствами**. Человек использует орудия, инструменты, средства для достижения цели. Средства – это «прослойка» между человеком и объектом.

3. **Нормативной организацией**. Деятельность осуществляется по определённым нормам – правилам, образцам, стандартам. Нормы – это культурно выработанные способы действия, транслируемые от поколения к поколению.

Характеристика	Активность	Поведение	Деятельность
Наличие у живого	+	+	Только у человека
Направленность во вне	—	+	+
Осознание цели	—	—	+
Использование средств	—	±	+
Нормативность	—	—	+

Это различение важно практически. Когда мы говорим об управлении изменениями, мы говорим об изменении деятельности – не просто поведения (внешних действий), а деятельности с её целями, средствами, нормами. Изменить поведение можно принуждением; изменить деятельность можно только через изменение целей, средств или норм.

Структура деятельности

Деятельность – не аморфный поток действий, а организованная целостность, имеющая определённую структуру. Базовая структура деятельности включает пять элементов:

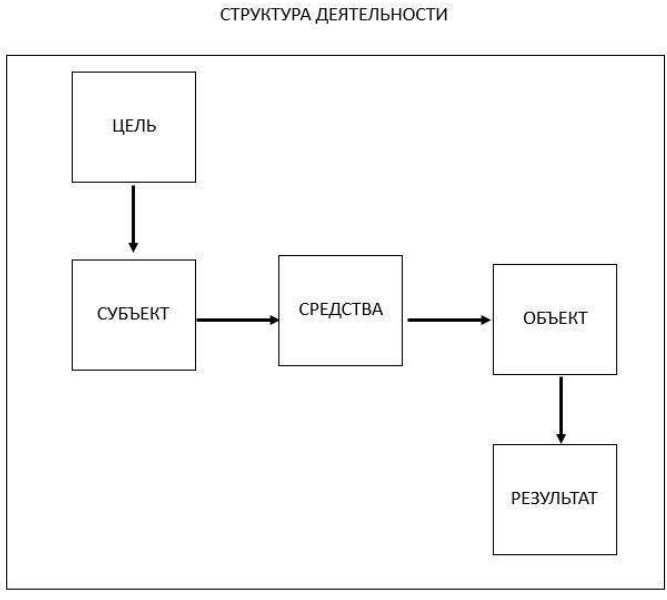
Субъект – тот, кто осуществляет деятельность. Носитель активности, целей, способностей. В бизнесе субъектом может быть отдельный сотрудник, команда, подразделение, компания в целом.

Цель – образ желаемого результата, существующий у субъекта до начала действий. Цель направляет деятельность, определяет выбор средств и способов действия.

Средства – то, что субъект использует для достижения цели. Орудия, инструменты, материалы, технологии, методы, знания. Средства опосредуют взаимодействие субъекта с объектом.

Объект – то, на что направлена деятельность, что преобразуется в ходе деятельности. В бизнесе объектом может быть материал, информация, клиент (его состояние), процесс.

Результат – реальный итог деятельности, изменённое состояние объекта. Результат может соответствовать цели (успех) или не соответствовать (неудача).



Ключевое положение

Деятельность – это целенаправленное преобразование объекта субъектом с помощью средств. Все пять элементов структуры необходимы: без субъекта некому действовать, без цели – незачем, без средств – нечем, без объекта – не на что направить, без результата – деятельность не состоялась.

Деятельность как единица анализа

В системо-деятельностном подходе (СМД-методологии)

деятельность рассматривается как исходная единица анализа – не объект, не субъект, а деятельность.

Что это означает практически?

Традиционный подход: сначала есть объект (компания), потом – субъект (руководитель), потом – их взаимодействие (управление).

СМД-подход: первичная реальность – деятельность. Субъект и объект выделяются в деятельности как её элементы. Нет деятельности «до» субъекта и объекта – субъект и объект существуют только в деятельности и через деятельность.

«Практическое следствие:» когда мы анализируем бизнес, мы анализируем не «организацию» как вещь, а деятельность – то, что делается. Структура, должности, регламенты – это всё организация деятельности, а не самостоятельные сущности.

«Пример.» Традиционный подход: «В компании 5 отделов, 100 сотрудников, оборот 1 млрд рублей». СМД-подход: «Компания осуществляет деятельность по производству и продаже X, структурированную в 5 функциональных блоков, силами 100 человек, с результатом (оборотом) 1 млрд рублей в год».

Разница кажется стилистической, но она глубже. В первом случае мы описываем «вещь» (компанию). Во втором – деятельность. А управлять можно только деятельностью – вещью управлять нельзя (её можно только перемещать или

преобразовывать).

§ 2.2. Нормативная организация деятельности

Норма как способ организации деятельности

Каким образом деятельность организована? Почему она не хаотична, а упорядочена? Почему разные люди, делая «одно и то же», делают это похожим образом?

Ответ: деятельность организована через нормы.

«Норма» – это образец, правило, стандарт, определяющий, что и как должно делаться.

Нормы – это культурное изобретение человечества. Животные действуют по инстинктам (генетически заданным программам). Люди действуют по нормам (культурно заданным программам). Нормы передаются не генетически, а через обучение, воспитание, коммуникацию.

Функции нормы:

1. **Организующая функция.** Норма задаёт порядок действий, структуру деятельности. Без нормы каждый изобретал бы способ действия заново.

2. **Воспроизводящая функция**. Норма обеспечивает воспроизводство деятельности – возможность многократного повторения одинаковым или сходным образом.

3. **Координирующая функция**. Норма позволяет координировать деятельность разных людей: если все действуют

по одной норме, их действия согласованы.

4. **Передающая функция.** Норма позволяет передавать способ деятельности от одних людей к другим, от поколения к поколению. Обучение – это трансляция норм.

В бизнесе нормы существуют в разных формах:

• Регламенты и инструкции (явные, формализованные нормы)

• Технологии и методики (способы выполнения работы)

• Должностные обязанности (что должен делать человек на позиции)

• Стандарты качества (какой результат приемлем)

• Организационная культура (неписаные правила поведения)

Типы норм

Нормы различаются по содержанию и функции. Выделим три основных типа:

1. **Технологические нормы –** определяют, как преобразовывать объект для получения результата. Это нормы «производства» в широком смысле.

• Технологическая карта производства

• Алгоритм обработки заказа

• Методика проведения исследования

• Скрипт продажи

Технологическая норма отвечает на вопрос: как делать?

2. **Организационные нормы –** определяют, как организована совместная деятельность множества людей. Кто что делает, как взаимодействуют, кто кому подчиняется.

- Организационная структура
- Распределение функций
- Регламенты взаимодействия
- Процедуры согласования

Организационная норма отвечает на вопрос: кто и с кем?

3. **Регулятивные нормы –** определяют границы допустимого, правила поведения, ценностные ориентиры.

- Кодекс корпоративной этики
- Правила внутреннего распорядка
- Ценности компании
- Стандарты обслуживания клиентов

Регулятивная норма отвечает на вопрос: что можно и нельзя?

Все три типа норм необходимы для организации деятельности. Технологическая норма без организационной не обеспечит совместную работу. Организационная без регулятивной не удержит людей в рамках. Регулятивная без технологической не скажет, как именно работать.

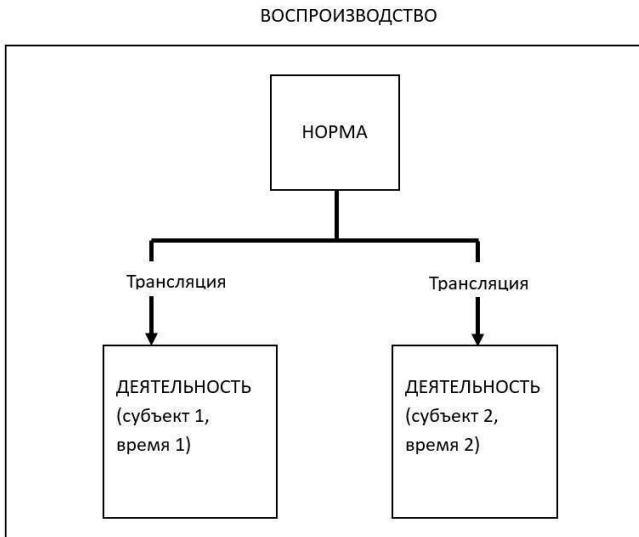
Тип нормы	Вопрос	Примеры
Технологическая	Как делать?	Технология, методика, алгоритм
Организационная	Кто и с кем?	Структура, функции, процедуры
Регулятивная	Что можно/нельзя?	Правила, этика, ценности

Воспроизводство деятельности через нормы

Ключевое свойство нормы – обеспечение **воспроизводства** деятельности.

Деятельность воспроизводится, когда она осуществляется многократно, разными людьми, с сохранением существенных характеристик. Производство воспроизводится, когда каждая смена выпускает продукцию одного качества. Продажи воспроизводятся, когда каждый менеджер работает с клиентами по единому стандарту.

Механизм воспроизводства:



Норма существует «над» конкретными актами деятельности. Она задаёт образец, по которому строятся конкретные акты. Разные люди в разное время, следуя одной норме, производят сходную деятельность.

Ключевое положение

Бизнес – это система воспроизводящейся деятельности. Устойчивость бизнеса обеспечивается нормами, которые позволяют воспроизводить деятельность независимо от конкретных исполнителей.

«Практическое следствие:» если деятельность не нормирована, она не может надёжно воспроизводиться. Результат будет зависеть от конкретного исполнителя, его настроения, понимания задачи. Нормирование – это условие масштабирования и устойчивости бизнеса.

§ 2.3. Развёртывание деятельности

Деятельность во времени

До сих пор мы рассматривали деятельность статически – как структуру. Но деятельность существует во времени, она разворачивается, осуществляется, длится.

Развёртывание деятельности – это реализация нормы в конкретных условиях.

При развёртывании возникает специфическая проблема: **условия никогда не соответствуют норме полностью**. Норма – это идеальный образец, рассчитанный на определённые (типичные, стандартные) условия. Реальные условия всегда отличаются:

- Ресурсы не такие, как предполагалось
- Объект не вполне соответствует ожиданиям
- Возникают непредвиденные обстоятельства
- Меняется внешняя среда

Это создаёт **зазор между нормой и реальностью**.

GAP: разрыв между «как есть» и «как должно быть»

Мы уже вводили понятие GAP в контексте управления. Теперь применим его к деятельности.

GAP – это разрыв между текущим состоянием деятельности (как она реально осуществляется и к каким результатам приводит) и должным состоянием (как она должна осуществляться и к каким результатам приводить).

GAP может проявляться на разных уровнях:

GAP результата: результат не соответствует цели (продукт не того качества, продажи ниже плана, проект не в срок).

GAP процесса: процесс идёт не так, как предписано нормой (отклонения от технологии, нарушение регламента).

GAP ресурсов: ресурсы не соответствуют требованиям (недостаток материалов, компетенций, времени).

Наличие GAP – нормальное состояние деятельности в изменяющихся условиях. Вопрос в том, как с ним обращаться.

GAP В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Преодоление GAP как движение к желаемому

Деятельность в своём развёртывании – это постоянное преодоление GAP.

Субъект сталкивается с рассогласованием между тем, что есть, и тем, что должно быть. Он предпринимает действия для преодоления этого рассогласования. Результатом (в случае успеха) является приближение к желаемому состоянию.

Это и есть **управление деятельностью в процессе её осуществления** – постоянная работа с GAP.

Однако здесь возникает принципиальный вопрос**: на каком основании субъект определяет, как преодолеть GAP?**

Возможны два варианта:

Вариант 1: Действовать по норме, несмотря на несоответствие условий.

- «Норма правильная, надо стараться»
- «Если не получается – значит, плохо стараемся»
- «Нужно больше усилий / ресурсов / времени»

Вариант 2: Изменить норму (способ действия) в соответствии с условиями.

- «Условия изменились – надо действовать иначе»
- «Старый способ не работает – нужен новый»
- «Норма должна соответствовать реальности»

Первый вариант – это **упорство**. Второй – **адаптация**.

Оба варианта имеют право на существование, и выбор между ними – один из ключевых управленческих выборов.

Но для адаптации нужен специальный механизм, позволяющий изменять нормы. Этот механизм – рефлексия, которой посвящена следующая часть книги.

§ 2.4. Адаптивность деятельности

Трудность как индикатор

Как субъект узнаёт, что что-то не так? Что сигнализирует о наличии GAP?

Этот сигнал – **трудность**.

«Трудность» – это ситуация, когда субъект не может продолжать действовать по норме: действия не приводят к ожидаемому результату, встречают препятствия, требуют невозможных ресурсов.

Трудность – это субъективное переживание объективного GAP. Не всякий GAP переживается как трудность (субъект может не замечать рассогласования). Но если трудность есть – значит, есть GAP.

Примеры трудностей в бизнесе:

• Менеджер по продажам: «Клиенты не реагируют на наше предложение, как раньше»

• Производство: «С новым поставщиком материалов брак увеличился втрое»

• Руководитель проекта: «Команда не успевает в срок, хотя план казался реалистичным»

• HR: «Новые сотрудники увольняются в первые три ме-

сяца»

Каждая из этих трудностей – сигнал о том, что реальность разошлась с нормой (ожиданиями, планом, стандартом).

Два ответа на возникшую трудность

Когда субъект сталкивается с трудностью, возможны два принципиально разных ответа:

Ответ 1: Упорство (в рамках нормы)

Субъект считает, что норма правильная, а проблема – в исполнении или обстоятельствах. Он предпринимает больше усилий, привлекает больше ресурсов, ищет способы преодолеть препятствие, не меняя норму.

- «Надо стараться больше»
- «Нужно больше ресурсов»
- «Нужны более способные исполнители»
- «Нужно устранить препятствие»

Упорство адекватно, когда:

- Норма действительно правильная
- Трудность – временная
- Дополнительные усилия реалистичны
- Препятствие преодолимо

Ответ 2: Адаптация (изменение нормы)

Субъект считает, что норма не соответствует изменившимся условиям. Он ищет новый способ действия, изменяет норму.

- «Надо делать по-другому»

• «Старый способ не работает»
• «Нужна новая технология / процесс / подход»

Адаптация адекватна, когда:

• Условия изменились существенно
• Норма устарела
• Упорство не приносит результата
• Есть возможность найти новый способ



Ловушка упорства и ловушка адаптации

Обе стратегии – упорство и адаптация – могут быть адекватными или неадекватными в зависимости от ситуации. Но субъект не всегда выбирает правильно.

Ловушка упорства: субъект продолжает действовать по норме, которая уже не соответствует условиям. Он тратит всё больше ресурсов, не получая результата. Чем больше инвестировано – тем труднее признать, что путь неверен (эффект «sunk costs»).

«Пример:» компания продолжает инвестировать в продукт, который рынок уже не хочет. «Мы столько вложили, нельзя останавливаться».

Ловушка адаптации: субъект слишком легко меняет нормы, не дав им шанса сработать. Постоянные изменения не позволяют ничему устояться, организация теряет стабильность.

«Пример:» компания каждые полгода меняет стратегию, систему мотивации, оргструктуру. «Мы гибкие, мы адаптируемся». Но ничто не успевает заработать.

Ключевое положение

Искусство руководителя – различать ситуации, требующие упорства, и ситуации, требующие адаптации. Это различение возможно только через рефлексию – осмысленный анализ ситуации и собственной деятельности.

Необходимость механизма адаптации

Итак, адаптация – изменение нормы в ответ на изменив-

шиеся условия – иногда необходима. Но как именно происходит адаптация? Как субъект приходит к новой норме?

Простой ответ – «просто придумывает новый способ» – недостаточен. Новый способ нужно не просто «придумать», а:

- Осознать, что старый способ не работает
- Понять, почему не работает
- Определить, что нужно изменить
- Найти новый способ
- Проверить, работает ли он
- Закрепить как новую норму

Всё это требует специальной активности – **активности, направленной не на объект деятельности, а на саму деятельность**. Эта активность называется рефлексией.

Рефлексия – это механизм, позволяющий деятельности изменять саму себя. Без рефлексии деятельность может только воспроизводиться по норме или разрушаться при несоответствии нормы условиям. С рефлексией деятельность способна адаптироваться, изменяться, развиваться.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

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