

bl

СЕРИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Андрей Ивлев

**Управление изменениями:
полное руководство для
собственников и
руководителей**



Андрей Ивлёв
**УПРАВЛЕНИЕ
ИЗМЕНЕНИЯМИ: ПОЛНОЕ
РУКОВОДСТВО ДЛЯ
СОБСТВЕННИКОВ
И РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

*<https://litres.ru/73936648>
SelfPub; 2026*

Аннотация

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.

Эта книга — результат многолетней практической работы по трансформации бизнесов и одновременно — глубокого изучения методологических оснований управления.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	8
Изменения как неизбежность	10
Парадокс управления изменениями	11
Потребность в концептуальном обосновании	14
0.2. Методологические основания	15
Системо-деятельностный подход	16
Концептуальный анализ	18
Псевдогенетический метод	20
Интеграция подходов	22
Принцип систематического уточнения	23
От абстрактного к конкретному	24
Структура книги: карта для читателя	26
РАЗДЕЛ I. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	27
РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В БИЗНЕСЕ	28
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	29
Как читать эту книгу	30
Кому адресована эта книга	31
Что вы получите	32
Приглашение к путешествию	33
РАЗДЕЛ I. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	34

ЧАСТЬ 1. УПРАВЛЕНИЕ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	36
Введение к части	36
Глава 1. Управление как категория	38
§1.1. Сущность управления	39
Управление как целенаправленное воздействие	39
Управление и спонтанная регуляция	40
Управление как преодоление разрыва	42
§1.2. Контур управления с обратной связью	45
Принцип гомеостаза	47
Виды обратной связи	48
Условия эффективности контура управления	50
§1.3. Системы организационного управления	52
От технических систем к социотехническим	52
Специфика организационного управления	53
Человек в системе управления: двойственность позиции	55
§1.4. Управление деятельностью как особый случай	57
Деятельность как особый объект управления	57
Рефлексивность деятельности	58
Резюме главы 1	61
Глава 2. Деятельность как категория	63

§2.1. Понятие деятельности	64
Деятельность, активность, поведение:	64
различение	
Структура деятельности	66
§2.2. Нормативная организация деятельности	70
Норма как способ организации	70
деятельности	
§2.3. Развёртывание деятельности	76
Деятельность во времени	76
§2.4. Адаптивность деятельности	80
Два ответа на трудность	81
Необходимость механизма адаптации	84
Резюме главы 2	85
Выводы части 1	85
ЧАСТЬ 2. РЕФЛЕКСИЯ И МОДЕЛЬ	87
Введение к части	87
Глава 3. Рефлексия как механизм адаптации	89
деятельности	
§3.1. Сущность рефлексии	90
Рефлексия, размышление, анализ:	94
различение	
§3.2. Функции рефлексии	97
§3.3. Рефлексивный цикл	102
Структура рефлексивного цикла	102
Итеративность рефлексии	103
§3.4. Изменение деятельности как результат	108

рефлексии	
Изменение = перенормирование	108
Изменение на разных уровнях	109
Изменение деятельности vs изменение объекта	112
Резюме главы 3	113
Глава 4. Модель как основание рефлексии	115
§4.1. Понятие модели	116
Отношение модели и оригинала	117
Модель как посредник	119
§4.2. Рефлексивные функции модели	122
§4.3. Концепт как основание модели	126
Концепт как базовая схема	126
Эффективность концепта	127
Выбор концепта определяет видение	128
§4.4. Свойства эффективной модели	131
§4.5. Моделирование как процесс	135
Этапы моделирования	135
Итеративность моделирования	138
Резюме главы 4	139
Выводы части 2	140
ЧАСТЬ 3. СИСТЕМА МОДЕЛЕЙ	142
УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	
Введение к части	142
Глава 5. Типология моделей	145
§5.1. Основания классификации	146

По форме представления	146
§5.2. Три класса моделей в управлении деятельностью	151
Системные модели (метауровень)	151
Связь трёх классов	154
Резюме главы 5	157
Глава 6. Системные модели деятельности	159
§6.1. СМД-модель рефлексивной деятельности	160
Схема акта деятельности	160
Позиционная структура: деятель — рефлексирующий — методолог	164
Конец ознакомительного фрагмента.	166

Андрей Ивлев
УПРАВЛЕНИЕ
ИЗМЕНЕНИЯМИ:
ПОЛНОЕ РУКОВОДСТВО
ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ
И РУКОВОДИТЕЛЕЙ

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 статистика: 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 стандартных 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 принципы. 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 осмысливать 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, Олега 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 — рефлексия. 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 Спартак 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 предыдущего.

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 предыдущего 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.

НЫМИ.

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 применять 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 — 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 концептуальные 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 В БИЗНЕСЕ

«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 предпринимателей**, 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 образования** 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 истинные 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 зложим 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, существую-

щий 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 разруша-

ет.

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: управле-

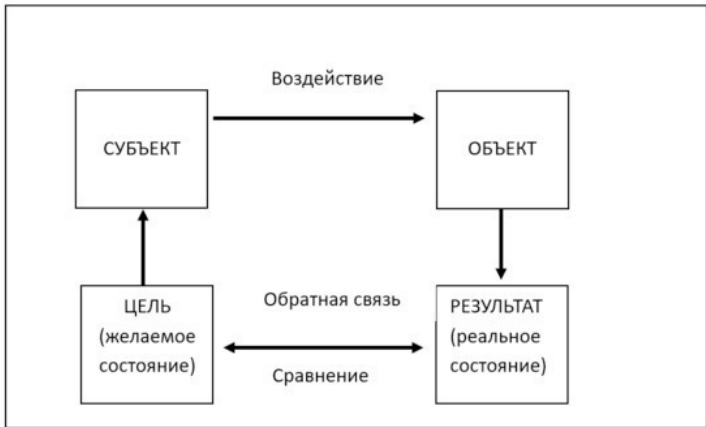
ние — это всегда работа с разрывом между «есть» и «должно быть».

§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 связью. **Элементы 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 воздействие
6. Цикл повторяется

Принцип гомеостаза

Контур управления с обратной связью реализует принцип гомеостаза — 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 компенсировать.

«Классический пример:» термостат. Желаемое состояние — температура 22° С. 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 гомеостаза.

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 условий:

- 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, запоздавшая 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 управления 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, во-

лю

- 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 воздействию, искажать информацию, преследовать скрытые интересы.

Это означает: в организационном управлении объект одновременно является субъектом. Управляемый — не пас-

сивный 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 карти-

ны, существенно отличающейся от реальности.

4. Сложность целеполагания.

В технической системе цель задаётся однозначно: температура 22° С, 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. Управлять 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 улуч-

шения

- 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

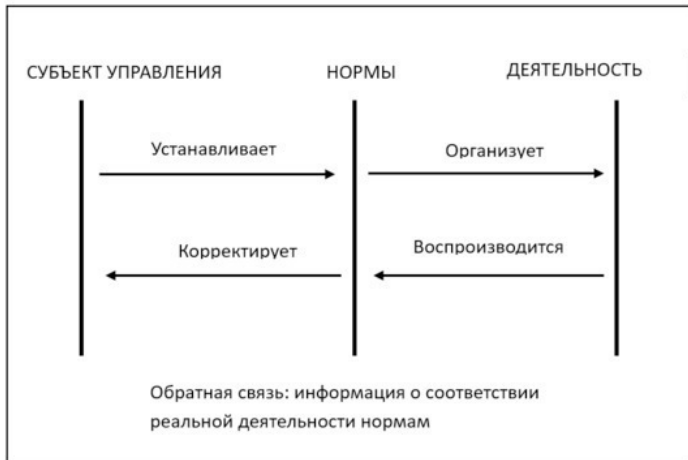
Ключевое положение

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

Управление деятельностью как управление через нормы

Каким образом можно управлять деятельностью, учитывая её специфику?

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ЧЕРЕЗ НОРМЫ



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, инструктаж)

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 управле-

ния:

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 различие 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.

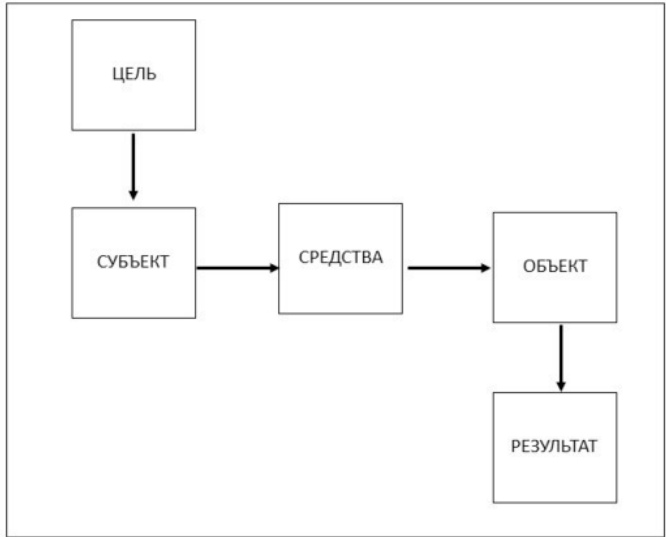
Цель — образ желаемого результата, существующий у субъекта до начала действий. Цель направляет деятельность, определяет выбор средств и способов действия.

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).

СТРУКТУРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



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 — вещь 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. **Организирующая 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 (неписанные 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 техно-

логической 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:

ВОСПРОИЗВОДСТВО



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 деятель-

ности (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 GАР как движение к желаемому

Деятельность в своём развёртывании — это постоянное преодоление GАР.

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 GАР.

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

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, встречаются 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 месяца»

Каждая из этих трудностей — сигнал о том, что реальность разошлась с нормой (ожиданиями, планом, стандар-

том).

Два ответа на 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

ДВА ОТВЕТА НА ТРУДНОСТЬ



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 различие возможно только через рефлекссию — осмысленный анализ ситуации и собственной деятельности.

Необходимость механизма адаптации

Итак, адаптация — изменение нормы в ответ на изменившиеся 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.

Рефлексии и её роли в изменении деятельности посвящена следующая часть книги.

Резюме главы 2

В этой главе мы раскрыли категорию деятельности:

1. Понятие деятельности. Деятельность — специфически человеческая форма активности, характеризующаяся осознанностью цели, опосредованностью средствами и нормативной организацией. Структура деятельности: субъект — цель — средства — объект — результат.

2. Нормативная организация. Деятельность организована через нормы — образцы, правила, стандарты. Нормы бывают технологическими (как делать), организационными (кто с кем) и регулятивными (что можно и нельзя). Нормы обеспечивают воспроизводство деятельности.

3. Развёртывание деятельности. Деятельность разворачивается во времени, сталкиваясь с рассогласованием между нормой и реальностью (GAP). Преодоление GAP — суть управления деятельностью.

4. Адаптивность. Трудность — сигнал о наличии GAP. На трудность возможны два ответа: упорство (сохранение нормы) и адаптация (изменение нормы). Для адаптации необходим механизм рефлексии.

Выводы части 1

Первая часть книги заложила понятийный фундамент.

Мы установили, что **управление** — это целенаправленное воздействие, преодолевающее разрыв между текущим и желаемым состоянием. Управление осуществляется через контур с обратной связью. В организационном управлении объект (люди) одновременно является субъектом — это создаёт специфическую сложность.

Мы определили, что объект нашего управления — **деятельность**. Деятельность — это целенаправленная, опосредованная средствами, нормативно организованная активность. Деятельность воспроизводится через нормы. Изменение деятельности = изменение норм (перенормирование).

Мы обнаружили, что деятельность, разворачиваясь в изменяющихся условиях, сталкивается с разрывом между нормой и реальностью. Преодоление этого разрыва может осуществляться через упорство (сохранение нормы) или адаптацию (изменение нормы). Для адаптации нужен специальный механизм.

Этот механизм — **рефлексия**. Ей посвящена следующая часть.

Переходим ко второй части: «Рефлексия и модель», где мы раскроем механизм изменения деятельности и инструменты, его обеспечивающие.

ЧАСТЬ 2. РЕФЛЕКСИЯ И МОДЕЛЬ

Введение к части

В первой части мы установили базовые категории: управление как целенаправленное воздействие, преодолевающее разрыв между текущим и желаемым состоянием; деятельность как нормативно организованная активность, воспроизводящаяся через нормы.

Мы также обнаружили проблему. Деятельность, разворачиваясь в изменяющихся условиях, сталкивается с рассогласованием между нормой и реальностью. Когда условия меняются, а норма остаётся прежней, возникает трудность — невозможность действовать по-старому с прежним результатом.

На трудность возможны два ответа: упорство (сохранение нормы, увеличение усилий) и адаптация (изменение нормы). Упорство не требует специального механизма — это продолжение того же действия. А вот адаптация — изменение самой деятельности — требует чего-то принципиально иного.

Как деятельность может изменить саму себя?

Это ключевой вопрос, без ответа на который невозможно

понять природу организационных изменений. Если деятельность — это действия по норме, то кто и как меняет эту норму? Откуда берётся новый способ действия?

Ответ даёт категория **рефлексии** — особой активности, направленной не на внешний объект, а на саму деятельность. Рефлексия — это механизм, позволяющий деятельности обращаться на себя, осмыслять себя и изменять себя.

Но рефлексия не происходит «в пустоте». Чтобы осмыслить деятельность, нужны средства осмысления — **модели**. Модель — это упрощённое представление реальности, позволяющее её понимать и с ней работать. Без моделей рефлексия слепа; с моделями — становится инструментом изменений.

Вторая часть книги посвящена этим двум категориям.

Глава 3 раскрывает рефлексия: её сущность, функции, цикл осуществления и связь с изменением деятельности.

Глава 4 вводит модель как инструмент рефлексии: понятие модели, её функции, свойства эффективной модели и процесс моделирования.

По итогам этой части вы поймёте, как именно происходит изменение деятельности — не как внешнее принуждение, а как результат осмысленной работы субъекта со своей деятельностью. Это понимание — ключ к эффективному управлению изменениями.

Глава 3. Рефлексия как механизм адаптации деятельности

Слово «рефлексия» знакомо многим, но понимается по-разному. Для кого-то это «самокопание», для кого-то — «анализ ошибок», для кого-то — философский термин, далёкий от практики.

В контексте управления деятельностью рефлексия имеет точный смысл: это механизм, позволяющий деятельности изменять саму себя. Без рефлексии изменение деятельности невозможно — возможно только внешнее принуждение, которое не приживается и откатывается при первой возможности.

Понимание рефлексии — это понимание того, как вообще возможны изменения. Почему одни люди и организации способны меняться, а другие — нет. Почему одни изменения приживаются, а другие отторгаются. Почему «знать, что надо делать» и «делать» — не одно и то же.

В этой главе мы раскроем сущность рефлексии, её функции, механизм осуществления и связь с изменением деятельности на разных уровнях.

§3.1. Сущность рефлексии

Рефлексия как обращение деятельности на себя

Рефлексия — это обращение деятельности на саму себя, превращение собственной деятельности в предмет рассмотрения и преобразования.

Обычно деятельность направлена на внешний объект: производство — на материал, продажи — на клиента, управление — на подчинённых. Субъект действует, преобразуя объект в соответствии с целью.

Но иногда деятельность обращается на себя. Субъект перестаёт (на время) действовать с внешним объектом и начинает рассматривать свою собственную деятельность как объект. Он спрашивает: что я делаю? почему именно так? к чему это приводит? можно ли иначе?

Это и есть рефлексия.

Рефлексия — это не просто «думание о работе». Это особый режим, в котором собственная деятельность становится предметом — чем-то, что можно рассмотреть «со стороны», проанализировать, оценить, изменить.

Выход из потока действий в над-деятельностную позицию

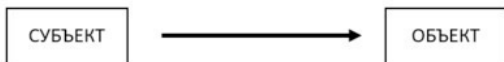
Ключевой момент рефлексии — **выход** из потока действий.

Когда мы действуем, мы погружены в деятельность. Мы «внутри» неё: видим объект, применяем средства, стремимся к результату. Сама деятельность при этом не видна — она как вода для рыбы, как воздух для человека. Мы действуем, но не видим, как действуем.

Рефлексия требует выхода из этой погружённости. Нужно «подняться над» деятельностью, занять над-деятельностную позицию, с которой деятельность становится видимой.

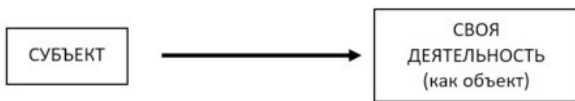
ОБЫЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И РЕФЛЕКСИЯ

ОБЫЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:



(действие направлено вовне)

РЕФЛЕКСИЯ

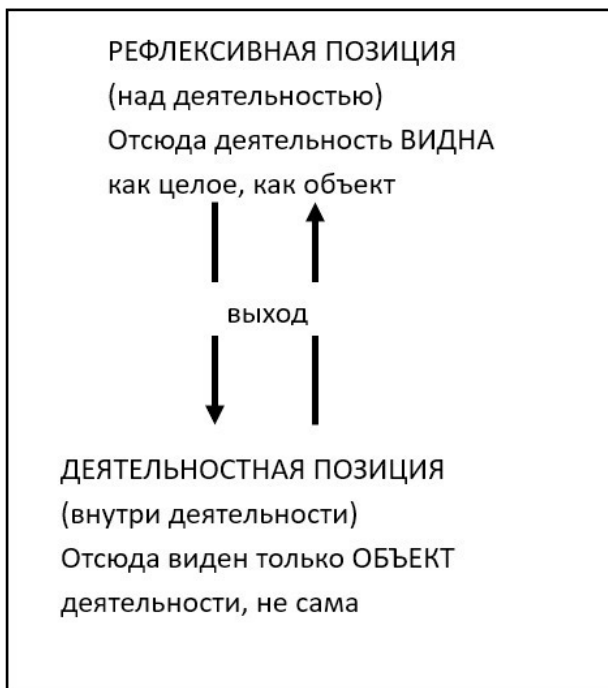


(действие направлено на себя)

↓
Что я делаю?
Почему так?
К чему это ведёт?
Как можно иначе?

Это можно представить пространственно:

НАД-ДЕЯТЕЛЬНОСТНАЯ ПОЗИЦИЯ



Практический пример. Менеджер по продажам звонит клиентам. Он погружён в процесс: говорит, слушает, отвечает на возражения. Он «внутри» деятельности. После десяти неудачных звонков он останавливается и думает: «Что

происходит? Почему не работает? Может, я что-то делаю не так?» В этот момент он вышел из потока действий в рефлексивную позицию. Теперь его деятельность (а не клиент) стала предметом рассмотрения.

Выход в рефлексивную позицию может быть:

— **Спонтанным** — вызванным трудностью, сбоем, неудачей

— **Организованным** — запланированным (ретроспектива, разбор полётов, стратегическая сессия)

— **Принудительным** — инициированным извне (аудит, проверка, кризис)

Способность к спонтанному рефлексивному выходу — признак профессиональной зрелости. Неспособность выйти из потока даже при явных сбоях — признак ригидности, «застревания».

Рефлексия, размышление, анализ: различение

Чтобы точнее понять рефлексию, отграничим её от смежных понятий.

Размышление — мыслительная активность вообще. Можно размышлять о чём угодно: о погоде, о политике, о смысле жизни. Размышление не обязательно направлено на собственную деятельность.

Анализ — разложение целого на части, выявление струк-

туры и связей. Анализировать можно любой объект: рынок, конкурентов, финансовые показатели. Анализ не обязательно направлен на собственную деятельность.

Рефлексия — размышление и анализ, направленные на собственную деятельность с целью её понимания и изменения.

Характеристика	Размышление	Анализ	Рефлексия
Предмет	Любой	Любой объект	Собственная деятельность
Цель	Понимание, развлечение, любая	Понимание структуры	Понимание и изменение деятельности
Результат	Мысли, идеи	Знание об объекте	Изменение способа действия
Позиция	Любая	Внешняя к объекту	Над собственной деятельностью

Можно размышлять о своей работе, не рефлексировав — например, мечтать об отпуске или жаловаться на начальство. Можно анализировать свою деятельность извне, не рефлексировав — например, когда консультант анализирует работу компании. Рефлексия — это когда субъект деятельности сам анализирует свою деятельность с целью её изменить.

Ключевое положение

Рефлексия — не просто «думание», а особый режим, в котором субъект выходит из потока действий, делает свою дея-

тельность предметом рассмотрения и ищет способы её изменить. Без рефлексии изменение деятельности невозможно.

§3.2. Функции рефлексии

Зачем нужна рефлексия? Какие задачи она решает? Выделим три ключевые функции, соответствующие трём вопросам.

Функция 1: Что произошло? (Ситуационная реконструкция)

Первая функция рефлексии — понять, что произошло.

Когда возникает трудность или неудача, первый рефлексивный вопрос: что случилось? Как развивались события? Что было сделано и к чему привело?

Это не так просто, как кажется. Находясь внутри ситуации, мы видим её фрагментарно: своё действие, реакцию объекта, результат. Но не видим картину целиком: что предшествовало, какие факторы влияли, как действия связаны с результатом.

Ситуационная реконструкция — это восстановление целостной картины произошедшего. Что было на входе? Какие действия предпринимались? Какие внешние факторы действовали? Что получилось на выходе?

Пример. Проект не уложился в срок. Что произошло? Поверхностный ответ: «Не успели». Рефлексивная реконструкция: «На старте недооценили сложность задачи X. На тре-

твей неделе выяснилось, что спецификация неполна. Две недели ушло на уточнение. Параллельно заболел ключевой разработчик. К дедлайну вышли с отставанием в три недели».

Реконструкция делает ситуацию понятной, «прозрачной». Без неё невозможен следующий шаг — анализ причин.

Функция 2: Почему? (Анализ причин)

Вторая функция рефлексии — **понять, почему произошло то, что произошло.**

Реконструкция даёт картину событий. Но картина сама по себе не объясняет, почему события развивались именно так. Нужен анализ причин.

Ключевой вопрос: **почему деятельность не привела к желаемому результату?**

Общий ответ, который даёт СМД-подход: потому что **норма не соответствовала условиям.** Субъект действовал по норме (плану, методике, привычному способу), но условия были иными, чем предполагала норма.

Это может проявляться по-разному:

— **Норма устарела** — раньше работала, теперь условия изменились

— **Норма была неполной** — не учитывала существенных факторов

— **Норма была ошибочной** — изначально неадекватной

— **Норма была неправильно применена** — субъект отклонился от нормы

Анализ причин должен установить, какой из вариантов имеет место. От этого зависит, что делать дальше.

Продолжение примера. Проект не уложился в срок. Почему? Анализ: «Норма планирования не включала буфер на уточнение спецификации. Это было адекватно для проектов с чёткими требованиями, но данный проект имел высокую неопределённость. Норма не соответствовала типу проекта».

Функция 3: Что делать? (Перенормирование)

Третья функция рефлексии — **определить, как действовать дальше.**

Понимание того, что произошло и почему, само по себе ценно. Но практическая ценность рефлексии — в изменении будущей деятельности.

Если причина трудности — несоответствие нормы условиям, то решение — **изменить норму.** Это и есть перенормирование.

Перенормирование — не просто «решение по ситуации», а изменение устойчивого образца действия. Не «в этот раз сделаем иначе», а «отныне будем делать иначе».

Завершение примера. Что делать? «Изменить норму планирования: для проектов с высокой неопределённостью закладывать буфер 20% на уточнение требований. Ввести

этап предварительного анализа неопределённости при старте проекта».

Это новая норма. Если она будет принята и транслирована, будущие проекты будут планироваться иначе.

ТРИ ФУНКЦИИ РЕФЛЕКСИИ

ФУНКЦИЯ 1: ЧТО ПРОИЗОШЛО?

Ситуационная реконструкция

→ Восстановление целостной картины событий



ФУНКЦИЯ 2: ПОЧЕМУ?

Анализ причин

→ Выявление несоответствия нормы условиям



ФУНКЦИЯ 3: ЧТО ДЕЛАТЬ?

Перенормирование

→ Формирование новой нормы деятельности

Все три функции связаны и образуют единый процесс. Реконструкция без анализа причин — бесплодна. Анализ причин без перенормирования — академичен. Перенормирование без понимания ситуации и причин — произвольно и может усугубить проблему.

Ключевое положение

Полноценная рефлексия включает три функции: реконструкцию (что?), анализ (почему?) и перенормирование (что делать?). Пропуск любой функции снижает эффективность рефлексии.

§3.3. Рефлексивный цикл

Структура рефлексивного цикла

Рефлексия — не разовый акт, а циклический процесс, встроенный в деятельность. Рассмотрим структуру этого цикла.

Этап 1: Деятельность. Субъект действует по норме, преследуя цель.

Этап 2: Трудность. Действия не приводят к ожидаемому результату. Возникает препятствие, сбой, неудача.

Этап 3: Выход. Субъект останавливается, выходит из потока действий. Это критический момент — многие продолжают «биться» в рамках старой нормы, не выходя в рефлекссию.

Этап 4: Рефлексия. Субъект анализирует ситуацию: что произошло? почему? Выявляет несоответствие нормы условиям.

Этап 5: Перенормирование. Субъект формирует новую норму — изменённый способ действия.

Этап 6: Возврат. Субъект возвращается в деятельность, но уже с новой нормой. Действует по-новому.

После возврата цикл может повториться: если новая норма тоже не срабатывает, возникает новая трудность, новый

выход, новая рефлексия.

Итеративность рефлексии

Рефлексивный цикл — **итеративный**. Редко удаётся с первого раза найти адекватную норму. Чаще происходит последовательное приближение:

1. Первая итерация: выявлена проблема, предложено решение
2. Вторая итерация: решение частично сработало, выявлены новые аспекты проблемы
3. Третья итерация: уточнённое решение
4. ...и так далее

Это нормально и не должно восприниматься как неудача. Итеративность — свойство работы со сложными системами, где невозможно заранее учесть все факторы.

Практический пример. Компания внедряет новую CRM-систему.

Итерация 1: Внедрили стандартную конфигурацию. Менеджеры жалуются: слишком много полей, неудобно. Рефлексия: система не учитывает специфику нашего процесса продаж.

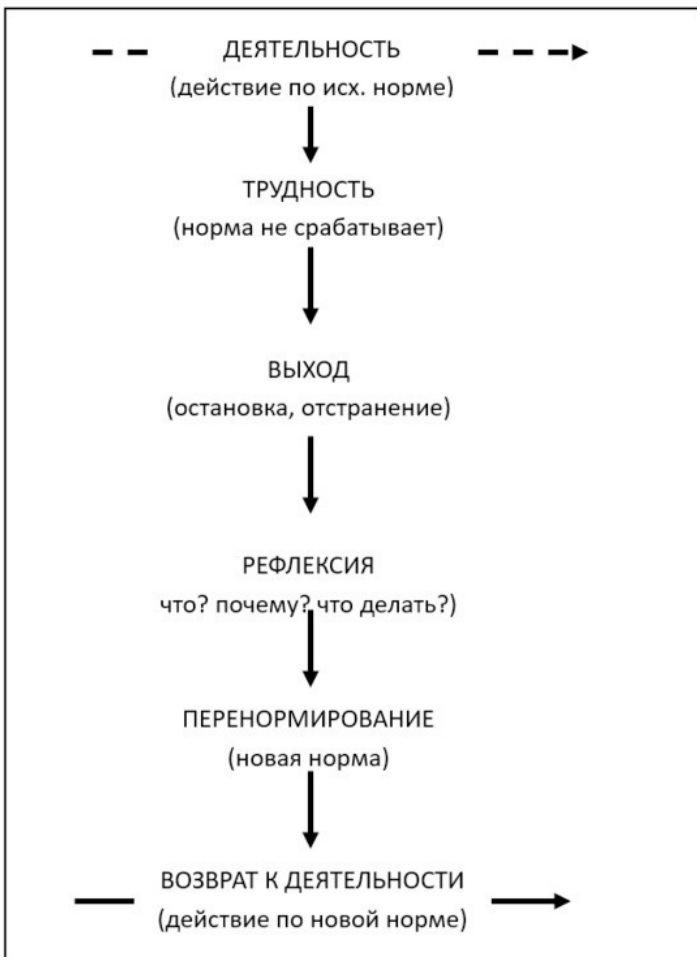
Итерация 2: Упростили интерфейс, убрали лишние поля. Выяснилось: теперь не хватает данных для аналитики. Рефлексия: нужен баланс между удобством ввода и полнотой

данных.

Итерация 3: Сделали обязательными ключевые поля, остальные — опциональными. Добавили автозаполнение. Система заработала приемлемо.

Три итерации рефлексивного цикла — три приближения к адекватной норме.

РЕФЛЕКСИВНЫЙ ЦИКЛ



Уровни рефлексии

Рефлексия может осуществляться на разных уровнях глубины. Выделяют три основных уровня:

1. Ситуативная рефлексия

Направлена на конкретную ситуацию. Вопросы: что произошло в этой ситуации? почему именно здесь не сработало? как поступить в этой ситуации?

Результат: решение для данной ситуации. Норма может не измениться — просто найден способ справиться с конкретным случаем.

Пример: «Этот клиент особенный, с ним нужно работать иначе».

2. Методическая рефлексия

Направлена на метод, способ действия. Вопросы: почему наш способ не работает? какой способ был бы более адекватен? как изменить методику?

Результат: изменение нормы — нового способа действия для класса ситуаций.

Пример: «Наш скрипт продаж не работает с клиентами типа X. Нужен другой скрипт для этого сегмента».

3. Методологическая рефлексия

Направлена на основания метода, на принципы, которые определяют выбор методов. Вопросы: почему мы вообще действуем так? какие принципы лежат в основе? адекватны ли эти принципы?

Результат: изменение оснований деятельности, пересмотр принципов.

Пример: «Наш подход к продажам основан на „проталкивании“ продукта. А рынок изменился — клиенты хотят решения проблем. Нужно перейти от product-centric к customer-centric подходу».

Уровень рефлексии	На что направлена	Результат
Ситуативная	Конкретная ситуация	Решение для ситуации
Методическая	Способ действия	Изменение нормы
Методологическая	Основания, принципы	Изменение парадигмы

Чем глубже рефлексия, тем более фундаментальные изменения она может произвести — но тем она и сложнее, требует больше времени и компетенций.

Ключевое положение

Большинство повседневных рефлексий — ситуативные. Для серьёзных изменений нужна методическая рефлексия.

Для трансформаций — методологическая.

Руководитель должен **уметь выходить на нужный уровень рефлексии** в зависимости от масштаба проблемы.

§3.4. Изменение деятельности как результат рефлексии

Изменение = перенормирование

Теперь мы можем точно сформулировать, что такое изменение деятельности.

Изменение деятельности — это перенормирование, то есть замена одной нормы (способа действия) другой.

Это не тривиальное утверждение. Часто под «изменением» понимают:

- Изменение объекта (произвели другой продукт)
- Изменение результата (получили другие показатели)
- Изменение поведения (люди стали делать что-то другое)

Всё это может быть следствием изменения деятельности, но не является им по сути. Изменение деятельности — это изменение того, как действуют, по какому образцу, по какой норме.

Пример. Продавцы стали продавать больше. Изменилась ли деятельность? Зависит от того, почему они стали продавать больше:

- Если рынок вырос, а они продолжают работать по-старому — деятельность не изменилась

— Если ввели новый скрипт продаж и они работают по нему — деятельность изменилась

— Если каждый продавец по-своему «приспособился» — изменилось поведение, но не норма (нет устойчивого нового образца)

Изменение деятельности = изменение нормы, по которой она осуществляется.

Изменение на разных уровнях

Вспомним пирамиду деятельности, которая будет подробно рассмотрена в следующей части. Деятельность имеет четыре уровня: субъектный, стратегический, операционный, исполнительский.

Изменение может происходить на каждом уровне:

Исполнительский уровень: изменение конкретных операций, действий, приёмов работы.

Пример: изменение скрипта продаж, изменение последовательности операций на производстве.

Операционный уровень: изменение процессов, функций, организационной структуры.

Пример: перестройка бизнес-процесса, изменение распределения функций между подразделениями.

Стратегический уровень: изменение целей, направлений развития, позиционирования.

Пример: выход на новый рынок, смена ценовой стратегии,

изменение ценностного предложения.

Субъектный уровень: изменение «хозяина» деятельности — его ценностей, видения, принципов.

Пример: переосмысление миссии компании, изменение отношения собственника к бизнесу.

ТРИ ФУНКЦИИ РЕФЛЕКСИИ

СУБЪЕКТНЫЙ УРОВЕНЬ

- Ценности, видение, принципы
 - Ответ на вопрос: ЗАЧЕМ? РАДИ ЧЕГО?
-

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ

- Цели, направления, позиционирование
 - Ответ на вопрос: ЧЕГО ДОСТИЧЬ?
-

ОПЕРАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ

- Процессы, структура, функции
 - Ответ на вопрос: КАК ОРГАНИЗОВАТЬ?
-

ИСПОЛНИТЕЛЬСКИЙ УРОВЕНЬ

- Операции, действия, приёмы
- Ответ на вопрос: ЧТО КОНКРЕТНО ДЕЛАТЬ?

Важный принцип: **верхние уровни определяют нижние**. Изменение на верхнем уровне требует изменений на нижних. Изменение стратегии требует изменения процессов, изменение процессов требует изменения операций.

Но верно и обратное: **проблемы нижних уровней могут требовать изменений на верхних**. Если операционные улучшения не помогают — возможно, проблема в стратегии. Если стратегические изменения не приживаются — возможно, проблема в субъектном уровне.

Изменение деятельности vs изменение объекта

Важно различать два типа изменений:

Изменение объекта деятельности — результат обычной деятельности. Производство изменяет материал, превращая его в продукт. Продажи изменяют состояние клиента (от «не знает о продукте» к «купил»). Это не изменение деятельности — это её нормальное функционирование.

Изменение самой деятельности — результат рефлексии. Изменяется не объект, а способ работы с объектом.

Характеристика	Изменение объекта	Изменение деятельности
Что меняется	Объект, на который направлена деятельность	Норма, способ деятельности
Механизм	Обычная деятельность	Рефлексия и перенормирование
Субъект	Действует по норме	Изменяет норму
Результат	Изменённый объект	Изменённый способ действия

Пример различения. Столяр делает стол — он изменяет объект (древесину). Столяр осваивает новую технику работы — он изменяет свою деятельность. В первом случае он столяр-исполнитель. Во втором — столяр-рефлексирующий.

Управление изменениями в бизнесе — это изменение деятельности (способов работы), а не просто объектов (продуктов, рынков). Можно сменить продукт, оставив прежний способ работы — и столкнуться с теми же проблемами. Настоящее изменение — это изменение того, как организация работает.

Ключевое положение

Изменение деятельности возможно только через рефлексию и перенормирование.

Без рефлексии возможны лишь изменения объекта деятельности (результатов работы), но не самой деятельности (способов работы).

Резюме главы 3

В этой главе мы раскрыли рефлексию как механизм изменения деятельности:

1. Сущность рефлексии — обращение деятельности на саму себя. Субъект выходит из потока действий в над-деятельностную позицию, делает свою деятельность предметом рассмотрения.

2. Функции рефлексии: ситуационная реконструкция

(что произошло?), анализ причин (почему?), перенормирование (что делать?).

3. Рефлексивный цикл: деятельность → трудность → выход → рефлексия → перенормирование → возврат. Цикл итеративен: часто нужно несколько приближений к адекватной норме.

4. Уровни рефлексии: ситуативная (решение для конкретного случая), методическая (изменение способа), методологическая (изменение оснований).

5. Изменение = перенормирование. Изменение деятельности — это замена нормы. Изменения возможны на разных уровнях: исполнительском, операционном, стратегическом, субъектном.

Мы поняли, что рефлексия — ключевой механизм изменения деятельности. Но рефлексия не происходит в пустоте. Чтобы осмыслить деятельность, субъекту нужны средства осмысления — модели. Какова роль модели в рефлексии? Этому посвящена следующая глава.

Глава 4. Модель как основание рефлексии

Рефлексия — это осмысление собственной деятельности. Но чем осмыслять? С помощью чего анализировать ситуацию, выявлять причины, находить решения?

Казалось бы, ответ очевиден: умом, мышлением. Но мышление — не пустой процесс. Оно работает с помощью определённых средств. **Главное из этих средств — модель.**

Модель — это способ представления реальности, который делает её доступной для понимания и работы. Без моделей мы не можем осмыслить сложную реальность: она слишком многообразна, изменчива, непрозрачна. Модель упрощает реальность, выделяя существенное и отбрасывая второстепенное.

В управлении изменениями модели играют ключевую роль. Диагностика проблем — работа с моделью текущего состояния. Проектирование будущего — работа с моделью желаемого состояния. Планирование изменений — работа с моделью перехода. Вся управленческая работа — это работа с моделями.

В этой главе мы введём понятие модели, раскроем её рефлексивные функции, покажем роль концепта как основания модели, определим свойства эффективной модели и рассмотрим моделирование как процесс.

§4.1. Понятие модели

Модель как упрощённое представление

Модель — это упрощённое представление объекта (явления, процесса, системы), сохраняющее существенные для данной задачи свойства и отношения.

Разберём это определение:

Представление — модель представляет объект, замещает его в нашем мышлении. Мы работаем не с самим объектом, а с его представлением — моделью.

Упрощённое — модель проще, чем оригинал. Она не содержит всего, что есть в оригинале. Это не недостаток, а необходимое свойство: если бы модель была столь же сложна, как оригинал, она была бы бесполезна.

Существенные свойства — модель сохраняет не все, а только существенные свойства. Какие свойства существенны — определяется задачей.

Пример. Карта города — модель города. Она проще, чем город: не показывает цвет зданий, настроение жителей, запахи улиц. Но она сохраняет существенное для навигации: расположение улиц, их связи, ключевые объекты. Для задачи «добраться из А в Б» карта — адекватная модель.

Другой пример: финансовая модель бизнеса. Она не отражает корпоративную культуру, качество продукта, отношения с клиентами. Но она сохраняет существенное для фи-

нансового анализа: потоки доходов и расходов, баланс, показатели рентабельности.

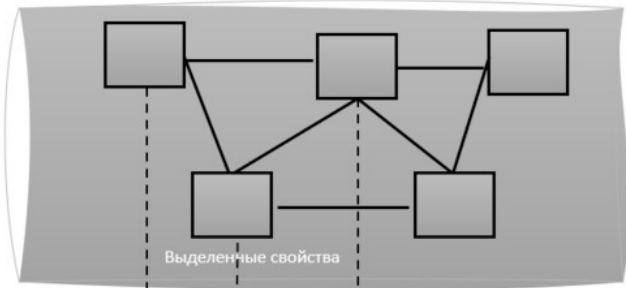
Отношение модели и оригинала

Модель и оригинал связаны отношением **соответствия**, но не **тождества**.

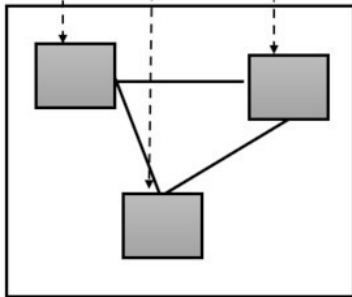
Модель соответствует оригиналу в определённых аспектах — тех, которые модель представляет. В других аспектах модель может не соответствовать оригиналу или просто не представлять их.

ОТНОШЕНИЕ МОДЕЛИ И ОРИГИНАЛА

ОРИГИНАЛ (реальность)



МОДЕЛЬ Соответствие (в определённых аспектах)



Модель \neq Оригинал

Из этого следуют важные выводы:

1. Модель не есть реальность. Путать модель с реаль-

ностью — распространённая ошибка. «Карта не есть территория» (А. Коржибски).

2. Разные модели одного оригинала. Один и тот же объект может быть представлен разными моделями — в зависимости от того, какие аспекты существенны для задачи.

3. Адекватность модели относительна. Модель адекватна или неадекватна не «вообще», а для определённой задачи.

Бизнес-пример. Компанию можно представить разными моделями:

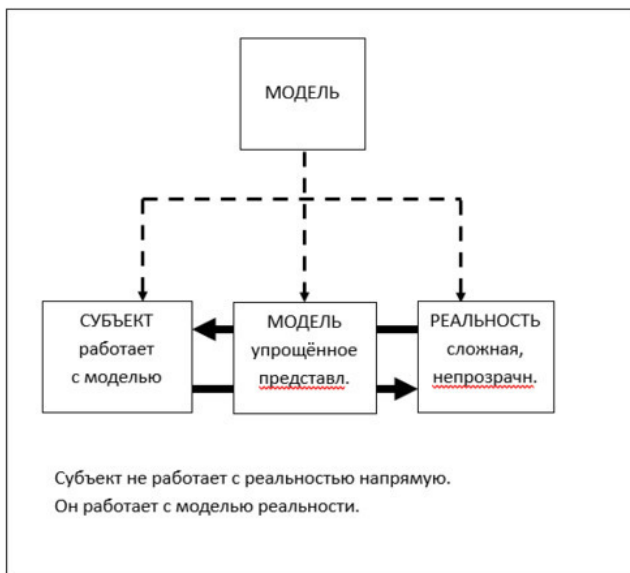
- Организационная структура (кто кому подчиняется)
- Финансовая модель (потоки денег)
- Процессная модель (как выполняется работа)
- Культурная модель (ценности и нормы поведения)

Каждая модель выделяет определённый аспект. Для разных задач нужны разные модели.

Модель как посредник

Модель — это **посредник** между субъектом и реальностью.

МОДЕЛЬ КАК ПОСРЕДНИК



Субъект не может работать с реальностью напрямую — она слишком сложна, непрозрачна, изменчива. Субъект работает с моделью реальности. Модель делает реальность «ручной», доступной для анализа и проектирования.

Это не слабость, а сила. Работа с моделью позволяет:

— **Анализировать** — разбирать на части, выявлять свя-

— **Экспериментировать** — проверять варианты без риска

— **Проектировать** — создавать будущее состояние

— **Коммуницировать** — передавать понимание другим

Управление — это всегда работа с моделями. Руководитель не управляет «реальностью» — он управляет на основе своей модели реальности. Качество управления зависит от качества модели.

Ключевое положение

Модель — посредник между субъектом и реальностью. Мы не работаем с реальностью напрямую — мы работаем с её моделями. Качество решений зависит от качества моделей.

§4.2. Рефлексивные функции модели

Модель — инструмент рефлексии. Какие функции она выполняет в рефлексивном процессе?

Функция 1: Различить (выделить значимые элементы)

Первая функция модели — **различение**.

Реальность дана нам как слитный, нерасчленённый поток. Модель расчленяет его, выделяя значимые элементы. Она говорит: «Вот это — важно. А это — можно игнорировать».

Пример. Менеджер смотрит на работу отдела продаж. Что он видит? Людей, разговоры, документы, звонки — хаос впечатлений. Модель «воронка продаж» говорит: «Различай этапы: лиды, квалификация, презентация, переговоры, сделка. Считай конверсию между этапами». Теперь менеджер видит структуру, а не хаос.

Без модели мы видим «всё» — то есть ничего определённого. С моделью мы видим то, что модель выделяет как значимое.

Это и сила, и опасность модели. Сила — в том, что модель даёт структуру. Опасность — в том, что модель может скрывать значимое, которое не входит в её структуру.

Функция 2: Объяснить (понять связи и причины)

Вторая функция модели — **объяснение**.

Модель не просто выделяет элементы — она показывает связи между ними. Эти связи позволяют понимать, почему происходит то, что происходит.

Пример (продолжение). Модель «воронка продаж» показывает: если лидов много, а сделок мало, значит, где-то «узкое место» — низкая конверсия на каком-то этапе. Найдя это место (например, конверсия из презентации в переговоры — 10%), мы понимаем, где проблема.

Объяснительная функция модели позволяет отвечать на вопрос «почему?» в рефлексии. Без модели мы можем только констатировать: «что-то не работает». С моделью мы понимаем: «не работает вот это, потому что вот это».

Функция 3: Сориентировать (определить направление действий)

Третья функция модели — **ориентация**.

Модель не только помогает понять текущее состояние, но и определяет, куда двигаться. Она задаёт «карту», на которой можно проложить маршрут.

Пример (завершение). Поняв, что проблема в конверсии из презентации в переговоры, менеджер знает, куда направить усилия. Модель ориентирует: работать нужно с этим этапом (улучшить качество презентации, изменить квалификацию лидов, обучить менеджеров).

Ориентирующая функция позволяет отвечать на вопрос

«что делать?» в рефлексии.

Все три функции необходимы для полноценной рефлексии:

- Без различения мы не видим, с чем имеем дело
- Без объяснения мы не понимаем, почему так
- Без ориентации мы не знаем, что делать

ТРИ РЕФЛЕКСИВНЫЕ ФУНКЦИИ МОДЕЛИ

ФУНКЦИЯ	ВОПРОС	РЕЗУЛЬТАТ
РАЗЛИЧИТЬ	Что есть? Что важно?	Выделенные элементы
ОБЪЯСНИТЬ	Что важно? Что с чем связано?	Поняты связи, причины
СОРИЕНТИРОВАТЬ	Куда двигаться? Что делать?	Направление действий

Хорошая модель выполняет все три функции. Модель, которая различает, но не объясняет — даёт классификацию без понимания. Модель, которая объясняет, но не ориентирует

— даёт понимание без действия.

Ключевое положение

Модель в рефлексии выполняет три функции: различить (выделить значимое), объяснить (понять связи и причины), сориентировать (определить направление действий). Эффективная модель выполняет все три.

§4.3. Концепт как основание модели

Концепт как базовая схема

В основе любой модели лежит **концепт** — базовая схема, определяющая, как мы вообще смотрим на объект, что выделяем как значимое, какие связи ищем.

Концепт — это исходная идея, определяющая структуру видения. Концепт — не модель, а то, на основании чего строится модель.

Пример. Можно смотреть на организацию через разные концепты:

Концепт «машина»: организация — это механизм, состоящий из частей, работающих вместе. Значимое: структура, функции, эффективность. Управление: настройка механизма.

Концепт «организм»: организация — это живое существо, которое растёт, адаптируется, болеет. Значимое: жизненный цикл, здоровье, адаптация. Управление: выращивание, лечение.

Концепт «культура»: организация — это сообщество со своими ценностями, ритуалами, традициями. Значимое: смыслы, нормы поведения, идентичность. Управление: культурное влияние.

Концепт «политическая арена»: организация — это пространство борьбы интересов разных групп. Значимое: власть, коалиции, конфликты. Управление: политика, переговоры.

Один и тот же объект — организация — выглядит совершенно по-разному в зависимости от концепта. И управленческие решения будут разными.

Эффективность концепта

Концепт эффективен, если модель, построенная на его основе, выполняет три рефлексивные функции: различает, объясняет, ориентирует.

Неэффективный концепт:

— Не позволяет выделить значимые элементы (слишком абстрактен или слишком детален)

— Не объясняет наблюдаемые явления (не схватывает реальные связи)

— Не ориентирует действия (не показывает, куда двигаться)

Пример. Для компании в кризисе концепт «машина» может быть неэффективен: он не объясняет, почему «механизм» разлаживается, когда вроде бы все части на месте. Концепт «политическая арена» может оказаться более эффективным: он выявит, что разные группы тянут в разные стороны, и это парализует организацию.

Нет «единственно правильного» концепта. Есть концепты, более или менее эффективные для данной ситуации и задачи.

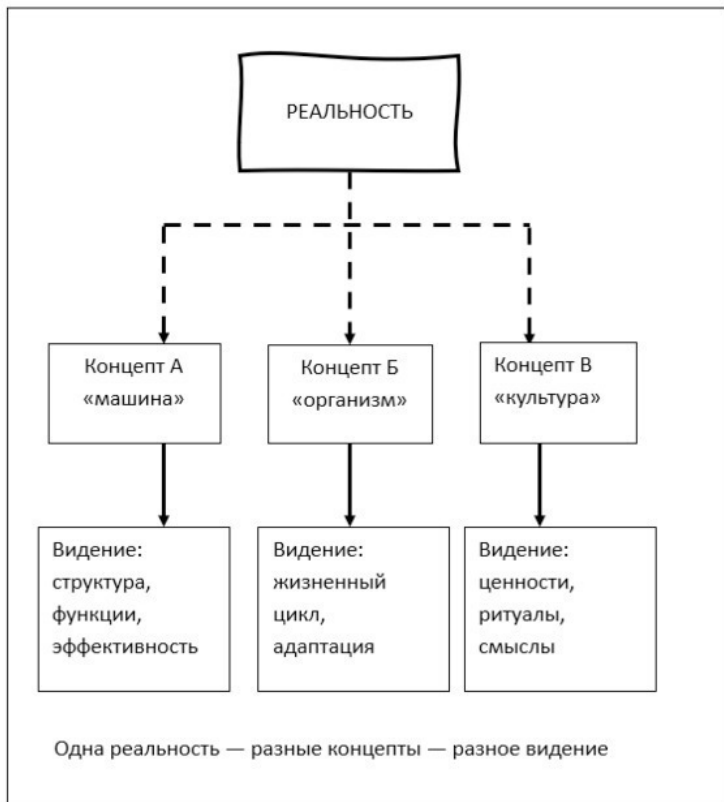
Выбор концепта определяет видение

Это критически важный момент: **концепт определяет, что мы вообще видим.**

Если вы смотрите на организацию через концепт «машина», вы видите неэффективность процессов, избыточность структуры, сбои в механизме. Вы не видите (или видите, как «помехи») политику, культуру, личные отношения.

Если вы смотрите через концепт «политическая арена», вы видите интересы, коалиции, борьбу за ресурсы. Вы не видите (или видите, как «фасад») формальную структуру и процессы.

КОНЦЕПТ ОПРЕДЕЛЯЕТ ВИДЕНИЕ



Отсюда следует практический вывод: если вы не осознаёте свой концепт, вы не управляете своим видением. Вы види-

те то, что позволяет видеть ваш (возможно, неосознанный) концепт. И не видите того, что концепт скрывает.

Профессионал осознаёт свои концепты и способен:

— Сменить концепт, если текущий неэффективен

— Использовать несколько концептов для стереоскопиче-

ского видения

— Выбрать концепт, адекватный задаче

Ключевое положение

В основе модели лежит концепт — базовая схема видения.

Выбор концепта определяет, что мы видим, а что — нет.

Осознанный выбор концепта — признак профессионализма.

Неосознанный концепт — ловушка, ограничивающая видение.

§4.4. Свойства эффективной модели

Не всякая модель одинаково полезна. Какими свойствами должна обладать эффективная (полезная для практики) модель?

1. Адекватность

Адекватность — соответствие модели оригиналу в существенных для задачи аспектах.

Адекватная модель правильно отражает то, что важно. Неадекватная — искажает существенное или принимает несущественное за существенное.

Адекватность — не абсолютное свойство.

Модель адекватна или неадекватна для **определённой задачи**. Карта метро адекватна для навигации в метро и неадекватна для пешей прогулки по городу.

Как проверить адекватность: прогнозы, сделанные на основе модели, сбываются; решения, принятые на основе модели, работают.

2. Полнота

Полнота — охват моделью всех значимых для задачи элементов и связей.

Полная модель не упускает важного. Неполная — имеет «слепые пятна», не видит значимых факторов.

Полнота — относительное свойство: **полнота для одной задачи**, не для всех мыслимых задач. Модель не может (и

не должна) быть «полной вообще» — это означало бы совпадение с реальностью.

Как проверить полноту: все существенные явления объясняются моделью; нет систематических «необъяснимых» сбоев.

3. Экономность

Экономность — отсутствие избыточных, не нужных для задачи элементов.

Экономная модель содержит только необходимое. Избыточная — перегружена деталями, которые мешают видеть главное.

Экономность — противовес полноте. Нужен баланс: **модель должна быть достаточно полной, чтобы схватить значимое, и достаточно экономной, чтобы не утонуть в деталях.**

Принцип «бритвы Оккама»: не умножай сущности без необходимости.

4. Ясность

Ясность — понятность модели для пользователя.

Ясная модель легко понимается, легко применяется, легко передаётся другим. Неясная — требует сложных объяснений, понимается по-разному разными людьми.

Ясность — свойство не только модели, но и её представления. Одна и та же модель может быть представлена ясно или запутанно.

Как проверить ясность: люди, ознакомившись с моде-

лью, понимают её одинаково; могут применить её самостоятельно.

5. Операциональность

Операциональность — возможность использования модели для практических действий.

Операциональная модель позволяет принимать **решения, планировать** действия, **контролировать** результаты. Неоперациональная — даёт понимание, но не переводится в действия.

Пример. Модель «культура организации» может быть глубокой и точной, но неоперациональной: непонятно, как именно изменить культуру.

Модель «воронка продаж» операциональна: понятно, что измерять, где воздействовать, как контролировать.

Как проверить операциональность: на основе модели можно сформулировать конкретные действия; результаты действий можно оценить.

Идеальная модель сочетает все пять свойств. На практике часто приходится выбирать баланс: более полная модель обычно менее экономна, более операциональная — менее «глубока». Искусство моделирования — найти оптимальный баланс для конкретной задачи.

СВОЙСТВА ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ

СВОЙСТВО	ЧТО	РИСК ПРИ ДЕФИЦИТЕ
Адекватность	Соответствует реальности	Ошибочные решения
Полнота	Охватывает значимое	«Слепые пятна», неожиданные сбои
Экономность	Без лишнего	Путаница перегрузка
Ясность	Понятна пользователю	Разночтения ошибки применения
Операциональность	Переводится в действия ?	Выделенные элементы

Ключевое положение

Эффективная модель адекватна (соответствует реальности), полна (охватывает значимое), экономна (без избыточного), ясна (понятна пользователю) и операциональна (переводится в действия).

§4.5. Моделирование как процесс

Модели не даются свыше — они строятся. Моделирование — процесс создания модели. Рассмотрим его структуру.

Этапы моделирования

Этап 1: Задача

Моделирование начинается с задачи. Зачем нужна модель? Какую проблему она должна помочь решить? Какие решения будут приниматься на её основе?

Без ясной задачи моделирование бессмысленно: непонятно, что считать существенным, какая полнота достаточна, какая операциональность нужна.

Примеры задач:

- Понять, почему падают продажи
- Спланировать развитие на три года
- Оптимизировать бизнес-процесс
- Оценить инвестиционную привлекательность

Этап 2: Анализ

Сбор и анализ информации об объекте. Что мы знаем? Что можем узнать? Какие данные доступны?

На этом этапе ещё нет модели — есть сырой материал: факты, наблюдения, показатели, мнения.

Этап 3: Концепт

Выбор концепта — базовой схемы, через которую будем смотреть на объект. Как мы понимаем природу объекта? Какие аспекты считаем главными?

Выбор концепта — ключевой момент. Он определяет, какая модель будет построена.

Этап 4: Построение

Собственно построение модели: выделение элементов, установление связей, определение параметров.

Результат — модель в определённой форме: схема, таблица, формула, описание.

Этап 5: Проверка

Проверка модели: адекватна ли она? полна? экономна? ясна? операциональна?

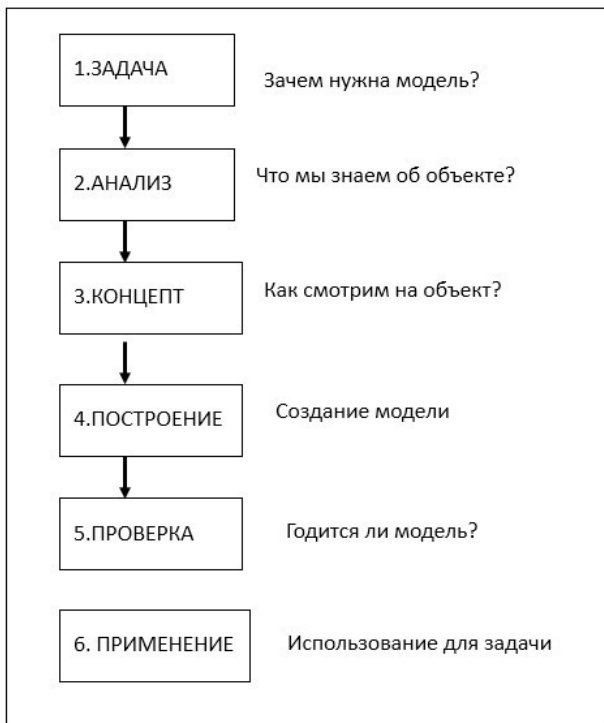
Проверка может быть:

- Логической (внутренняя непротиворечивость)
- Эмпирической (соответствие наблюдаемым фактам)
- Практической (работоспособность в деле)

Этап 6: Применение

Использование модели для решения исходной задачи. На этом этапе модель «работает»: помогает принимать решения, планировать действия, оценивать результаты.

ЭТАПЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ



Верификация и валидация

Два важных понятия, связанных с проверкой модели:

Верификация — проверка того, что модель построена правильно. Вопрос: «Правильно ли мы построили модель?»
Проверяется внутренняя логика, корректность расчётов, со-

ответствие исходным данным.

Валидация — проверка того, что модель адекватна реальности. Вопрос: «Ту ли модель мы построили?» Проверяется соответствие модели реальному объекту, способность модели предсказывать поведение объекта.

Можно построить модель, которая верифицирована (внутренне корректна), но не валидна (не соответствует реальности). Например, финансовая модель может быть безупречна математически, но основана на нереалистичных допущениях о рынке.

Проверка	Вопрос	Что проверяется
Верификация	Правильно ли построена?	Внутренняя корректность
Валидация	Та ли модель?	Соответствие реальности

Обе проверки необходимы. Верификация без валидации — «красивая модель, не имеющая отношения к делу». Валидация без верификации — «правильная идея, реализованная с ошибками».

Итеративность моделирования

Моделирование редко бывает линейным процессом «от

задачи к применению».

Чаще это итеративный процесс с возвратами:

— Построили модель → проверили → неадекватна → вернулись к концепту

— Применили модель → не работает → вернулись к анализу

— Уточнили задачу → пришлось перестроить модель

Итеративность — не недостаток, а нормальное свойство работы со сложными объектами. Первая модель редко оказывается окончательной. **Моделирование — это приближение к адекватной модели через серию итераций.**

Практический вывод: не стремитесь построить «идеальную модель» с первого раза. Стройте рабочую модель, проверяйте, уточняйте.

Каждая итерация улучшает понимание и качество модели.

Ключевое положение

Моделирование — итеративный процесс: задача → анализ → концепт → построение → проверка → применение, с возвратами на предыдущие этапы при необходимости. Совершенная модель — результат приближений, а не озарения.

Резюме главы 4

В этой главе мы раскрыли модель как инструмент рефлекс-

сии:

1. Понятие модели. Модель — упрощённое представление объекта, сохраняющее существенные свойства. Модель — посредник между субъектом и реальностью. Мы работаем не с реальностью, а с её моделями.

2. Рефлексивные функции модели: различить (выделить значимое), объяснить (понять связи и причины), сориентировать (определить направление действий).

3. Концепт как основание модели. В основе модели лежит концепт — базовая схема видения. Выбор концепта определяет, что мы видим. Осознанный выбор концепта — признак профессионализма.

4. Свойства эффективной модели: адекватность, полнота, экономность, ясность, операциональность.

5. Моделирование как процесс: задача → анализ → концепт → построение → проверка → применение. Процесс итеративен; модель совершенствуется через приближения.

Выводы части 2

Вторая часть книги раскрыла механизм изменения деятельности.

Рефлексия — это обращение деятельности на саму себя, выход субъекта из потока действий для осмысления и изменения способа действия. Рефлексия выполняет три функции: реконструкция (что произошло?), анализ причин (по-

чему?), перенормирование (что делать?).

Изменение деятельности = перенормирование, то есть замена одной нормы другой. Перенормирование возможно только через рефлексию. Без рефлексии деятельность может лишь воспроизводиться или разрушаться, но не изменяться осмысленно.

Модель — инструмент рефлексии. Модель — упрощённое представление реальности, позволяющее её понимать и с ней работать. Модель выполняет рефлексивные функции: различает, объясняет, ориентирует.

В основе модели лежит **концепт** — базовая схема видения. Выбор концепта определяет, что мы видим. Эффективная модель адекватна, полна, экономна, ясна, операциональна.

Теперь у нас есть понимание механизма изменений: рефлексия как процесс, модель как инструмент.

Но какие именно модели нужны для управления деятельностью?

Как они связаны между собой?

Как применить их к бизнес-деятельности?

Этим вопросам посвящена следующая часть книги — «Система моделей управления деятельностью».

Переходим к третьей части: «Система моделей управления деятельностью», где мы выстроим целостный инструментарий для понимания и изменения бизнес-деятельности.

ЧАСТЬ 3. СИСТЕМА МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Введение к части

В предыдущих частях мы установили базовые категории и механизмы.

Первая часть ввела понятия управления и деятельности. Управление — целенаправленное воздействие, преодолевающее разрыв между текущим и желаемым состоянием. Деятельность — нормативно организованная активность, воспроизводимая через нормы.

Вторая часть раскрыла механизм изменения деятельности. Рефлексия — обращение деятельности на себя, позволяющее осмыслить и изменить способ действия. Модель — инструмент рефлексии, упрощённое представление реальности, выполняющее функции различения, объяснения и ориентации.

Теперь возникает практический вопрос: **какие именно модели нужны для управления деятельностью?**

Модели бывают разные. Карта метро и финансовая модель, организационная структура и бизнес-процесс, страте-

гия компании и должностная инструкция — всё это модели. Но как они соотносятся друг с другом? Какая модель для чего нужна? Как выбрать адекватную модель для конкретной задачи?

Без ответа на эти вопросы практика управления остаётся хаотичной: руководитель хватается за разные инструменты, не понимая их места в общей картине. Один день — стратегическая сессия, другой — оптимизация процессов, третий — работа с культурой. Связи между этими активностями неясны, результаты — фрагментарны.

Третья часть книги выстраивает **систему моделей** — упорядоченную совокупность моделей, где каждая имеет своё место и назначение, а все вместе они образуют целостный инструментарий управления деятельностью.

Глава 5 вводит типологию моделей: на каких основаниях классифицировать модели и какие классы моделей необходимы для управления деятельностью.

Глава 6 раскрывает системные модели — наиболее абстрактные, задающие общее понимание устройства деятельности и рефлексии.

Глава 7 представляет концептуальные модели управления — логическую цепочку моделей от намерения к действию: субъектная модель, TO-BE, AS-IS, GAP, целевая модель, МЖВ, МОУ.

Глава 8 переходит к предметно-объектным моделям — конкретным моделям, описывающим устройство бизнес-де-

тельности. Здесь вводится интегральная модель «Семь идей», которая станет основой для практической работы во втором разделе книги.

По итогам этой части вы получите целостную карту моделей управления деятельностью — понимание того, какие модели существуют, как они связаны и когда какую применять.

Глава 5. Типология моделей

Прежде чем строить систему моделей, необходимо понять, какие модели вообще бывают. На каких основаниях их различать? Какие классы моделей существуют?

Без типологии мы имеем дело с неупорядоченным множеством: бизнес-модель, финансовая модель, процессная модель, модель компетенций, модель данных... Как во всём этом разобраться? Что с чем связано? Что первично, что вторично?

В этой главе мы введём основания классификации моделей и выделим три ключевых класса моделей, необходимых для управления деятельностью.

§5.1. Основания классификации

Модели можно классифицировать по разным основаниям. Рассмотрим основные.

По форме представления

Модели различаются тем, как они выражены, в какой форме существуют:

Вербальные (словесные) — описание словами. Стратегия, изложенная в документе. Описание бизнес-процесса текстом. Миссия компании.

Графические (визуальные) — схемы, диаграммы, карты. Организационная структура в виде схемы. Бизнес-процесс в нотации BPMN. Карта пути клиента (Customer Journey Map).

Математические (формализованные) — формулы, уравнения, алгоритмы. Финансовая модель в Excel. Модель прогнозирования спроса. Алгоритм ценообразования.

Физические (материальные) — макеты, прототипы. Макет здания. Прототип продукта. В бизнес-управлении используются реже.

Форма	Примеры	Когда удобна
Вербальная	Описание стратегии, регламент	Сложные идеи, нюансы
Графическая	Схема процесса, оргструктура	Связи, потоки, структура
Математическая	Финмодель, прогноз	Расчёты, сценарии
Физическая	Макет, прототип	Материальные объекты

Форма представления — не содержание модели, а способ её выражения. Одну и ту же модель можно выразить в разных формах. Выбор формы зависит от задачи и аудитории.

По отношению ко времени

Модели различаются тем, какое состояние объекта они представляют:

Статические — представляют объект в определённый момент времени, «срез». Организационная структура на сегодня. Баланс на конец года. Текущее состояние процесса.

Динамические — представляют объект в изменении, во времени. Модель роста компании. Сценарий развития рынка. Дорожная карта изменений.

Для управления изменениями нужны оба типа:

- Статические — для диагностики текущего состояния и проектирования будущего
- Динамические — для планирования перехода и управления реализацией

По назначению

Модели различаются тем, для чего они используются:

Описательные (дескриптивные) — описывают, как устроен объект, как он работает. Цель — понимание. Модель «как есть» (AS-IS).

Нормативные (прескриптивные) — предписывают, как должен быть устроен объект, как он должен работать. Цель — задание образца. Модель «как должно быть» (TO-BE), регламент, стандарт.

Прогностические — предсказывают будущее состояние или поведение объекта. Цель — предвидение. Финансовый прогноз, модель спроса.

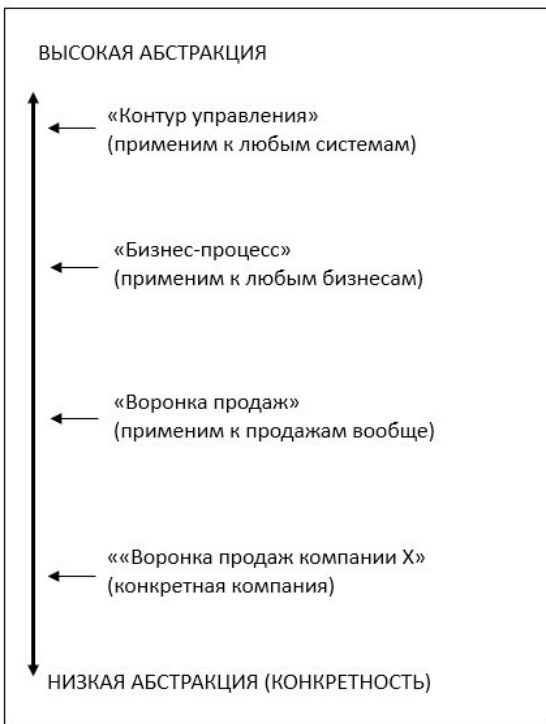
Оптимизационные — находят лучшее решение из возможных. Цель — выбор оптимума. Модель оптимального размещения, модель ценообразования.

Назначение	Вопрос	Пример
Описательная	Как устроено?	Модель AS-IS
Нормативная	Как должно быть?	Регламент, стандарт
Прогностическая	Что будет?	Финансовый прогноз
Оптимизационная	Как лучше?	Оптимальный маршрут

По уровню абстракции

Модели различаются степенью обобщённости:

УРОВНИ АБСТРАКЦИИ МОДЕЛЕЙ



Абстрактные (концептуальные) — представляют общие принципы, структуры, отношения. Не привязаны к конкретному объекту. Модель «субъект — деятельность — объект». Контур управления с обратной связью.

Конкретные (предметные) — представляют конкрет-

ный объект в его специфике. Бизнес-модель компании X. Процесс продаж в компании Y. Финансовая модель проекта Z.

Между абстрактным и конкретным — градация. Модель «воронка продаж» — более абстрактна (применима к разным компаниям), чем «воронка продаж компании X» (конкретна). Но «воронка продаж» — более конкретна, чем «модель процесса» (применима к любым процессам).

Уровень абстракции — важнейшее основание для классификации моделей в контексте управления деятельностью. На нём мы и построим основную типологию.

Ключевое положение

Модели различаются по форме (вербальные, графические, математические), по отношению ко времени (статические, динамические), по назначению (описательные, нормативные, прогностические), по уровню абстракции (абстрактные, конкретные).

Для построения системы моделей управления деятельностью ключевым является уровень абстракции.

§5.2. Три класса моделей в управлении деятельностью

На основании уровня абстракции выделим три класса моделей, необходимых для управления деятельностью:

Системные модели (метауровень)

Системные модели — наиболее абстрактные модели, описывающие общее устройство деятельности и её изменения.

Вопросы, на которые отвечают системные модели:

- Как устроена деятельность вообще?
- Какова структура деятельности?
- Как деятельность может изменяться?
- Какова архитектура рефлексии?

Системные модели не описывают конкретную деятельность (продажи, производство, управление проектами). Они описывают деятельность как таковую — то общее, что есть в любой деятельности.

Примеры системных моделей:

- Структура акта деятельности (субъект — цель — средства — объект — результат)
- Рефлексивный цикл (деятельность → трудность → выход → рефлексия → перенормирование → возврат)

- Пирамида деятельности (субъектный — стратегический — операционный — исполнительский уровни)

Системные модели — это «очки», через которые мы смотрим на любую конкретную деятельность. Они задают категориальную рамку, язык описания.

Концептуальные модели управления (логический уровень)

Концептуальные модели — модели среднего уровня абстракции, описывающие логику управления деятельностью: как организовано управление, как перейти от намерения к действию.

Вопросы, на которые отвечают концептуальные модели:

- Как организовано управление деятельностью?
- Какова логика перехода от желаемого к действию?
- Какие «шаги» нужны, чтобы от намерения дойти до результата?

Концептуальные модели не описывают конкретный бизнес, но и не столь абстрактны, как системные. Они задают логическую структуру управления, применимую к разным предметным областям.

Примеры концептуальных моделей:

- Субъектная модель (чего хочет субъект деятельности)
- Модель TO-BE (как должно быть)
- Модель AS-IS (как есть)

- GAP (разрыв между должным и текущим)
- Целевая модель (что нужно сделать)
- МЖВ — модель желаемого выхода (конкретные целевые значения результата)
 - МОУ — модель объекта управления (путь достижения)

Концептуальные модели образуют цепочку конкретизации: каждая последующая модель конкретизирует предыдущую, приближая к действию.

Предметно-объектные модели (предметный уровень)

Предметно-объектные модели — наиболее конкретные модели, описывающие устройство конкретной деятельности: что именно делается, как организовано, какие элементы включает.

Вопросы, на которые отвечают предметные модели:

- Как устроена конкретная деятельность (наш бизнес)?
- Что является объектом управления?
- Какие элементы и связи существуют?

Предметные модели специфичны для предметной области. Модель продаж отличается от модели производства. Модель IT-компании отличается от модели розничной сети.

Примеры предметных моделей:

- Бизнес-модель компании (Business Model Canvas)
- Модель бизнес-процессов
- Организационная структура

- Финансовая модель
- Модель продукта
- Модель клиентского сегмента

Предметные модели — это то, с чем руководитель работает непосредственно. Но без системных и концептуальных моделей работа с предметными моделями остаётся фрагментарной.

Связь трёх классов

Три класса моделей не изолированы — они образуют иерархию:

Системные модели задают общую рамку понимания. Они говорят: «Деятельность устроена так-то, изменяется через то-то».

Концептуальные модели конкретизируют системные применительно к задаче управления. Они говорят: «Чтобы управлять деятельностью, нужны такие-то шаги, такая-то логика».

ТРИ КЛАССА МОДЕЛЕЙ

СИСТЕМНЫЕ МОДЕЛИ (метауровень)

- Как устроена деятельность вообще?
- Какова архитектура рефлексии?
- Пример: структура деятельности, пирамида деятельности, рефлексивный цикл



КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ (логический уровень)

- Как организовано управление деятельностью?
- Какова логика перехода от желаемого к действию?
- Пример: субъектная модель, TO-BE, AS-IS, GAP, целевая модель, МЖВ, МОУ



ПРЕДМЕТНО-ОБЪЕКТНЫЕ МОДЕЛИ (предметный уровень)

- Как устроена конкретная деятельность?
- Что является объектом управления?
- Пример: бизнес-модель, оргструктура, процессы, финмодель

Предметные модели наполняют концептуальные конкретным содержанием. Они говорят: «Вот как устроен наш конкретный бизнес».

Движение сверху вниз — **конкретизация**: от общего понимания к конкретному содержанию.

Движение снизу вверх — **обобщение**: от конкретных фактов к пониманию общих закономерностей.

Практический пример. Руководитель хочет улучшить продажи.

Системный уровень: понимание, что продажи — это деятельность, имеющая структуру (субъект — менеджер, объект — клиент, цель — сделка, средства — скрипты, CRM и т.д.), организованная нормами, способная изменяться через рефлексию.

Концептуальный уровень: логика работы — сформировать модель TO-BE (как должны работать продажи), модель AS-IS (как работают сейчас), выявить GAP, построить целевую модель (что изменить), МЖВ (конкретные показатели), МОУ (план действий).

Предметный уровень: конкретная модель продаж — воронка с этапами, показатели конверсии, сегменты клиентов, ценностное предложение, процесс работы менеджера.

Без системного уровня — нет понимания природы изменений. Без концептуального — нет логики работы. Без предметного — нет содержания.

Ключевое положение

Для управления деятельностью необходимы три класса моделей: системные (как устроена деятельность вообще), концептуальные (как организовано управление), предметные (как устроена конкретная деятельность). Классы образуют иерархию от абстрактного к конкретному.

Резюме главы 5

В этой главе мы ввели типологию моделей:

1. Основания классификации: по форме представления (вербальные, графические, математические), по отношению ко времени (статические, динамические), по назначению (описательные, нормативные, прогностические), по уровню абстракции.

2. Три класса моделей для управления деятельностью:

- Системные (метауровень) — как устроена деятельность вообще
- Концептуальные (логический уровень) — как организовано управление
- Предметные (предметный уровень) — как устроена конкретная деятельность

3. Иерархия классов: системные → концептуальные → предметные. Движение сверху вниз — конкретизация, снизу вверх — обобщение.

Типология введена. Теперь раскроем каждый класс моде-

лей подробно. Начнём с системных моделей.

Глава 6. Системные модели деятельности

Системные модели — наиболее абстрактный класс. Они описывают деятельность как таковую, задают категориальную рамку для понимания любой конкретной деятельности.

В этой главе мы рассмотрим две ключевые системные модели:

- СМД-модель рефлексивной деятельности (из системно-деятельностной методологии)
- Пирамида деятельности (авторская модель)

Эти модели дополняют друг друга: СМД-модель раскрывает механизм рефлексии и перенормирования, Пирамида деятельности — уровневую структуру деятельности. Вместе они образуют концептуальный фундамент для понимания и осуществления изменений.

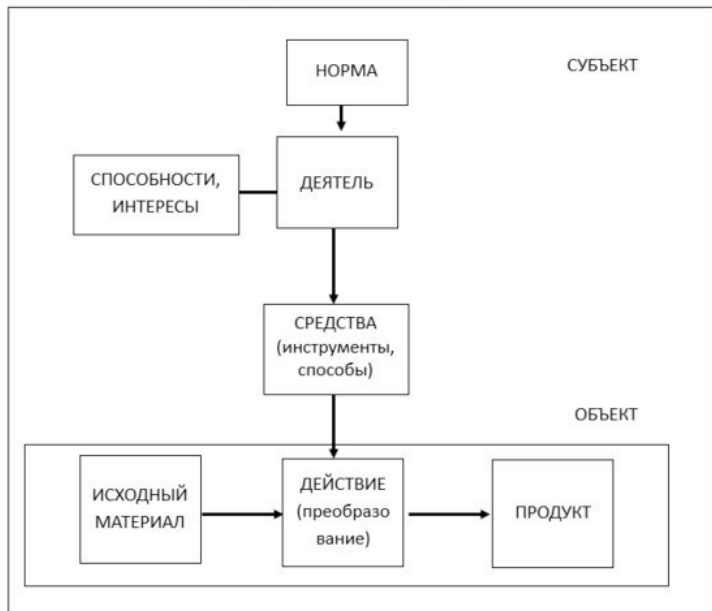
§6.1. СМД-модель рефлексивной деятельности

Схема акта деятельности

В системо-деятельностной методологии (СМД-подход Г. П. Щедровицкого и О. С. Анисимова) разработана детальная схема акта деятельности.

Базовая структура акта деятельности включает:

СХЕМА АКТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Элементы акта деятельности:

Норма — образец, определяющий, как должна осуществляться деятельность. Норма «стоит над» конкретным актом, задавая его структуру.

Исходный материал — то, что преобразуется в ходе деятельности. В производстве — сырьё. В продажах — потенциальный клиент (его состояние). В обучении — ученик (его знания и навыки).

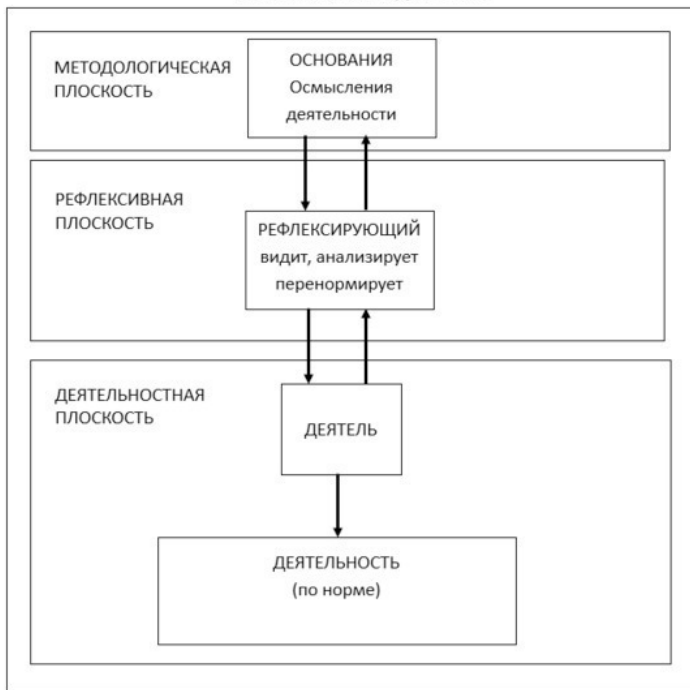
Продукт — результат преобразования, изменённое состояние материала. Готовое изделие. Совершённая сделка. Обученный специалист.

Действие — процесс преобразования материала в продукт.

Средства — орудия, инструменты, которыми субъект воздействует на материал. Станки, программы, методики, скрипты.

Субъект (деятель) — тот, кто осуществляет деятельность. Характеризуется способностями (может делать) и интересами (хочет делать).

РЕФЛЕКСИВНАЯ НАДСТРОЙКА



Рефлексивная надстройка над деятельностью

Ключевое дополнение СМД-подхода — рефлексивная надстройка. Над «плоскостью» деятельности существует рефлексивная позиция, с которой деятельность становится видимой и может быть изменена.

Деятелиностная плоскость — «горизонталь», где происхо-

дит обычная деятельность. Деятель действует по норме, преобразует материал в продукт.

Рефлексивная плоскость — «вертикаль», надстройка над деятельностью. Здесь деятельность становится предметом рассмотрения.

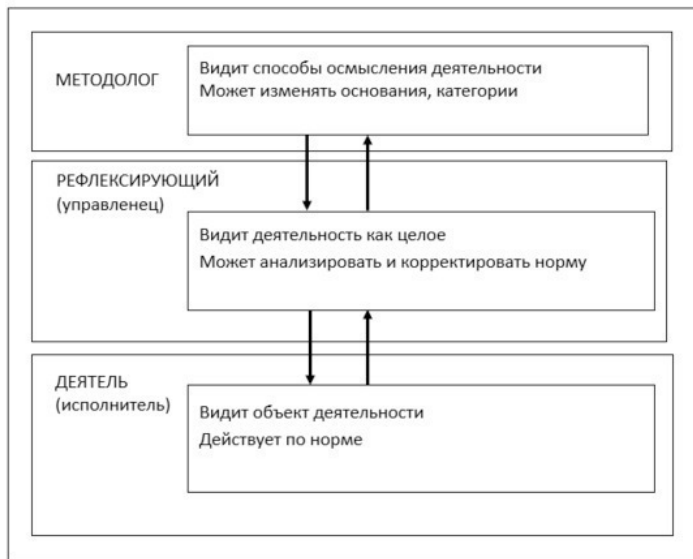
Рефлексирующий — позиция в рефлексивной плоскости. Это может быть тот же человек, что и деятель (он «выходит» из деятельности в рефлексию), или другой человек (руководитель, консультант, методолог).

Рефлексирующий видит деятельность «сверху»: её структуру, норму, по которой она осуществляется, соответствие результатов целям. С этой позиции возможно:

- Диагностировать проблемы (почему не работает)
- Анализировать причины (что в норме не так)
- Проектировать изменения (какой должна быть новая норма)

**Позиционная структура: деятель
— рефлексирующий — методолог**

РЕФЛЕКСИВНАЯ ПОЗИЦИОННАЯ СТРУКТУРА



СМД-подход выделяет несколько позиций, различающихся по «высоте» рефлексии:

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.