



Эдуард Кондратьев,
профессор кафедры
«Менеджмент» Пензенского
государственного
университета архитектуры
и строительства, доктор
экономических наук



Николай Митрофанов,
индивидуальный бизнес-
консультант



Наталья Монахова,
руководитель проектов
ООО «Национальные
системы менеджмента»

Управлять целостно: от PDCA к полной функции управления

В своей книге «Принципы успеха» основатель компании Matsushita Electric Коносуке Мацусита писал: «Поскольку любая организация стремится к благоденствию, используя общественные ресурсы – землю, деньги, оборудование – и человеческий труд и талант, она ответственна перед обществом за то, что делает» [1]. Этот принцип приоткрывает завесу того, какие цели ставит перед собой предприятие. Хорошие – соответствуют реализации свободы как «осознанной необходимости» (такую трактовку свободы можно найти у В.И. Ленина, Ф. Энгельса, Г. Гегеля и Б. Спинозы), но не незаконной, которую часто описывают лозунгом «что хочу, то и ворочу», а такой, которая указывает на понимание вызова для надсистемы.

От системы к надсистеме

Известный ученый и эксперт в области качества Ю.П. Адлер обозначил 3 источника целей компании: прямые требования потребителя, прогноз поведения рынка и принцип Кросби 50/50/50. Он также отметил, что лучшая из них – запросы клиента, угадывание его скрытых сокровенных желаний, не осознаваемых и не существующих в явном виде. Очевидно, что рынок и потребители в понимании Мацуситы и есть внешняя среда организации, которой служит бизнес. Понимание роли этого феномена четко описал американский исследователь Э. Деминг. По его мнению, «... у любого бизнеса есть одна, и всегда одна и та же цель: "непре-

рывное совершенствование всех аспектов нашего бизнеса"» [2].

Очевидно, что любая фирма состоит из сотрудников: руководителей и исполнителей, от уровня компетенций которых и слаженности работы, выполняемой ими, зависит ее успех. Он, в свою очередь, связан, во-первых, с расширением окружения, во-вторых, с развитием сознания субъектов, составляющих систему. Именно поэтому источниками целей является не только сама организация, но и миссия, которая ведет за ее границы. При этом недостаточно видеть проблемы, необходимо реагировать на вызовы надсистемы.

Проблемы, задачи и их решения

Жизнь человека – это непрерывное развитие через решение проблем, встающих перед ним или перед системой, для которой он выступает субъектом управления. Проблемы могут быть разными – неожиданными или появление которых предугадывалось, но в любом случае для их успешного разрешения необходимо ясное видение причинно-следственных связей в более объемлющей системе. Таким образом налицо явная взаимосвязь с описанным выше целеполаганием – достойные цели организации вырастают или буквально продиктованы миссией, если она выражает вызов надсистемы.

Современные исследователи управления отмечают, что примерно с 1980-х гг. мир становился все менее предсказуем (VUCA-мир). С 2020-х гг. запустилась целая цепочка кризисов, которые еще несколько лет назад каза-

лись невозможными (BANI-мир). Сегодня мы наблюдаем все более явное, четкое и глубокое разделение субъективных реальностей различных социальных групп и отдельных людей и зарождение еще более разделенного и беспощадного мира (SHIVA-мир).

Выйти из-под влияния концепций VUCA/BANI/SHIVA-мира невозможно без осознания несовершенства надсистемы и себя как ее неотделимой части, страстного желания изменений для гармонизации и того, и другого. Человек не знает и не понимает вызова – он его чувствует, при этом чувствование – контакт не с материальным или информационным миром, а с духовным. При его осознании и понимании траектория развития человеческого сознания как субъекта управления направлена не от проблемы к решению, а от чувствования к ее пониманию.

Другая траектория, которая характерна для сотрудников, ориентированных на простое выпол-

нение своих функциональных обязанностей, возникает, когда исполнитель не выходит на уровень решения проблем, а предпочитает иметь задачи, поставленные ему кем-то. Действия без понимания, кто и как проанализировал проблему, направлено ли решение на ее устранение, и приводят к формированию VUCA/BANI/SHIVA-мира.

Конечно, можно сказать, что такое положение вещей обусловлено эволюцией отношения к человеку или продиктовано логикой массового производства, в котором управленческие функции «решение проблем» и «совершенствование» не были проявлены. Не умаляя статистически обоснованных выводов Э. Деминга, что за 96% проблем управления отвечает система управления, мы обращаемся к осознанию ответственности конкретным человеком, его ответом на вызов, а не обязанностью или долгом выполнить определенные кем-то действия, ответственности не перед организацией, но перед самим собой, своей миссией, данной от рождения. Очевидно, что речь идет не о физическом совершенствовании, а о становлении сознания и осознанного поведения.

Советский психолог В.Г. Ананьев писал: «Процесс индивидуального психического развития есть системогенез. В нем происходит переход по уровням (и формам) полисистемы "человек": индивид → личность → индивидуальность» [3]. В младшей школе нас учат решать задачи, в средней – для субъектности и становления личности помогают самостоятельно мыслить, находить, анализировать и решать проблемы, в высшей – воспитывают индивидуальность, способность принять духовный вызов как испытание

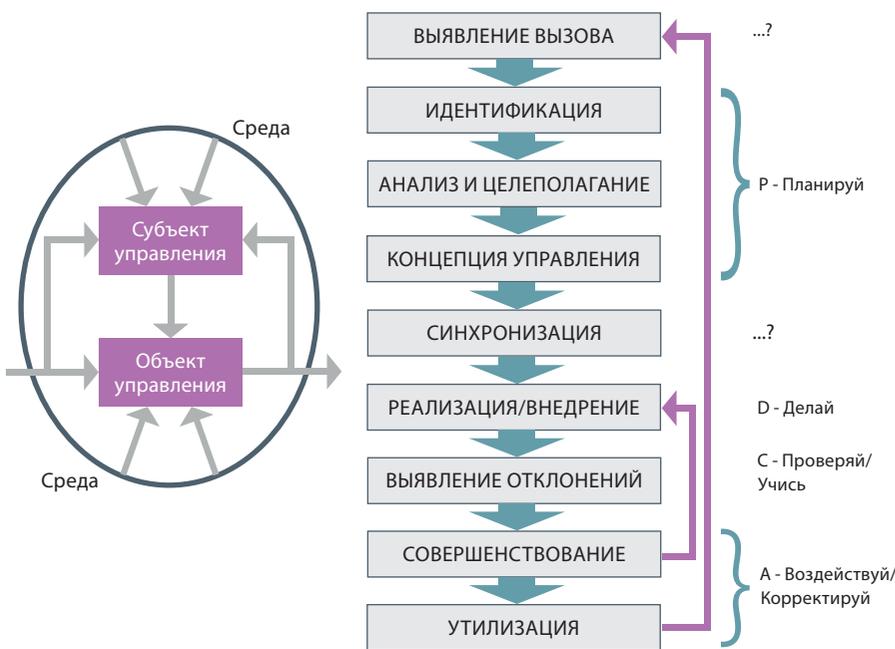


Рис. 1. Сравнение цикла Деминга и ПФУ

ние, прохождение которого позволяет обрести жизненный опыт и перейти на следующий уровень развития.

Надо заметить, что развитие не есть обучение, изучение или научение, оно ближе к образованию. И Э. Деминг, и Ю. Адлер уделяли огромное внимание различению этих понятий [4]. Сам термин «образование» говорит о становлении того, чего до этого не существовало. Действительно, мы можем зафиксировать и передать явные, открытые (explicit) знания как информацию, но для того чтобы они стали неявными (tacit) [5], данными в ощущениях «на кончиках пальцев», и перешли в зону привычного использования или навыка, необходим опыт их применения и «проживания». Именно ему следует уделить внимание, а также тому, как он распространяется в организации.

Управление качеством

Консультационная практика показывает, что люди с разным уровнем сознания (объект, субъект, личность, индивидуальность) по-разному воспринимают цикл Шухарта-Деминга (итеративный метод принятия решения, используемый в управлении качеством, – планирование-действие-проверка-корректировка (PDCA)). Хорошие исполнители с сознанием объекта управления четко выполняют 4 шага поставленной перед ними задачи. Инициативные – с субъектным уровнем сознания – пытаются уяснить, какую проблему необходимо решить, то есть в рамках первого шага видят также и целеполагание. Руководителям с уровнем сознания индивида или индивидуальности цикл раскрывается значи-

тельно шире, вплоть до «полной функции управления» (ПФУ) [6] (рис. 1).

Управленческий цикл состоит из 9 функций:

- *прояснение необходимости изменений и выявление вызова;*
- *идентификация и система координат;*
- *анализ и целеполагание;*
- *концепция управления (способы, структуры, методы);*
- *синхронизация (осознание необходимости управления и синхронизация с другими участниками);*
- *реализация/внедрение;*
- *выявление отклонений;*
- *совершенствование;*
- *утилизация/консервация/ликвидация существующих структур и методов.*

Первые 4 функции осуществляются в большей степени неявно, в размышлениях (хотя сегодня и существует много методов их публичной реализации). Последние 4 – приводят к реализации процессов и появлению продуктов бизнеса, они очевидны. Особое место занимает 5-я функция – синхронизация. Она направлена на согласование намерения, выраженного в первой части, между всеми участвующими в управлении субъектами.

Известно много примеров, когда цикл PDCA не работает, если планирует один, реализует другой, а контролирует третий. Иначе говоря – проявляется управленческий разрыв. Синхронизация в явном виде обозначает функцию руководителя, суть которой – осознание необходимости управления и координация с другими участниками в действиях, задачах/планах, образе действия, чувствах и замысле.

Сравнивая эти базовые ступени, видно, что функции иден-

тификации, анализа и целеполагания, утилизации просматриваются в логике классического PDCA, а выявление вызова и синхронизация его дополняют.

Почему же большинство руководителей даже не пытаются вникнуть в суть управленческого цикла? Русский хирург Н.И. Пирогов в своем автобиографическом труде писал: «Вред состоит в том, что внимательность ребенка, вместо того чтобы постепенно углубляться и сосредоточиваться на содержании предметов и тем служить развитию процесса мышления, остается на поверхности, занимаясь новыми именами знакомых уже предметов» [7]. Действительно, настоящему руководителю необходима глубина понимания каждого вопроса, что достигается непрерывным развитием: расширением кругозора – пониманием законов более общих систем, вплоть до законов мироздания и погружением в экспериментирование для получения опыта. Современная попытка предприятий учить персонал разнообразным, часто модным инструментам менеджмента на уровне знаний без понимания и осознания необходимости перемен обречена на неудачу и еще более усугубляет ситуацию в реальности.

Человек включен в процесс по мере своего уровня сознания, и, исходя из этого, именно так он воздействует на него. Поэтому важно изначально осознать себя, честно ответить на вопрос: «На каком я уровне сознания?», а затем осознанно занять свое место, чтобы действовать не с другого, а именно с этого уровня. Значит, начало любой работы – это самодиагностика. Только обнаружив себя и зафиксировав начало отсчета собственной трансформации, можно развиваться.

Практика – критерий истины

Современные исследования успешных практик управления развитием показывают, что успеха достигают проекты в организациях, где руководители различных уровней синхронизированы в понимании необходимости перемен/вызова (рис. 2). В совокупности факторов присутствует также коммуникация, нацеленная на синхронизацию: видения (1, 6, 11), необходимости/причин (4, 9), следствий (3, 5), решений о поддержке изменений (2, 12, 14). Кроме того, очевидно намерение осознать вызов: как по форме – были задействованы все уровни команды (2, 6, 7, 10), так и по содержанию (4, 7, 9, 11).

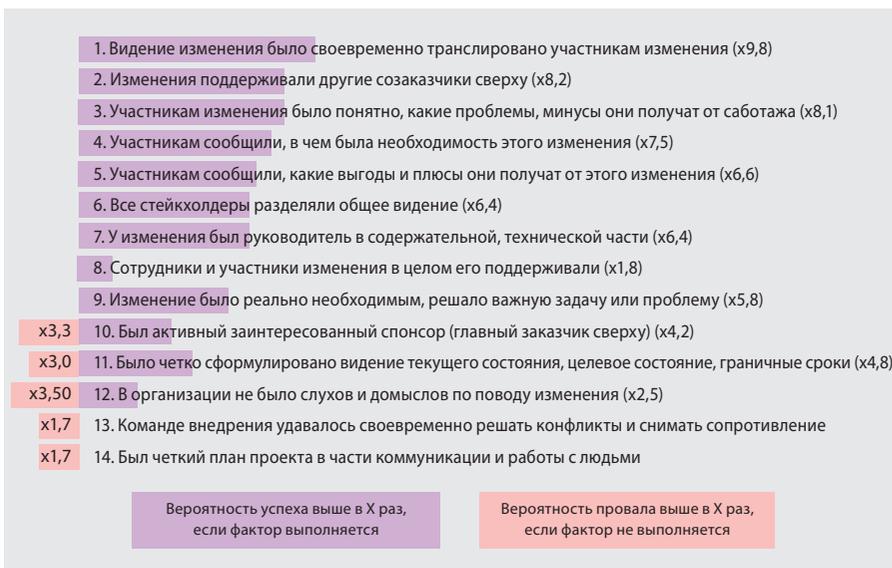
Это полностью подтверждает гипотезу о важности введения в

цикле управления функций: осознания вызова, синхронизации, разработки методического аппарата по их реализации в организациях. Расширение цикла управления до ПФУ и освоение практик целостного управления на всех уровнях позволит выйти из парадигмы VUCA/BANI/SHIVA-мира. Мир, основанный на осознании гармонии и понимании путей движения к ней, не может быть страшным, хрупким и беспощадным.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Для развития недостаточно видеть проблему системы, необходимо ощущать вызов надсистемы. Смысл ответственности – это «ответ» человека на вызов, который он готов принять, а не обязанность или долг выполнить определенные кем-то действия.

Выйти из-под влияния концепций VUCA/BANI/SHIVA-мира можно лишь в ощущении несовершенства себя как неотделимой части системы и страстного желания изменять и то, и другое для гармонизации. Начало любой работы – это самодиагностика, принятие своего состояния и готовность действовать со своего уровня развития, каким бы он ни был.

Попытка предприятий насадить персоналу модные инструменты менеджмента без понимания им вызова и последующего применения только усугубляет ситуацию в реальном управлении. Успех в проектах сопутствует организациям, где руководители различных уровней синхронизируются в понимании необходимости перемен, основанных на гармонизации внутренней среды. ■



Итого можно выделить 5 главных метафакторов, которые обеспечивают успех внедрения

Команда и коалиция (2, 7, 10)	Ясное видение (1, 6, 11)	Понимание необходимости (4, 9)	Мотивация/работа с сопротивлением (3, 5, 8, 13)	Коммуникация (12, 14)
-------------------------------	--------------------------	--------------------------------	---	-----------------------

Рис. 2. 14 факторов, значимо влияющих на вероятность успеха при внедрении изменений

Источник: Исследования «ЭКОПСИ Консалтинг» [8]

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Мацусита К. Принципы успеха / пер. с англ. Ю.П. Адлера. – М., 2017.
2. Деминг Э. Менеджмент нового времени. Простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке. – М., 2019.
3. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. – Л., 1968.
4. Адлер Ю.П., Кондратьев Э.В. Учиться, учиться и любить учиться // Стандарты и качество. 2019. №7. С. 105–109.
5. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / пер. с англ. / науч. ред. Т. Гутникова. – М., 2003.
6. Кондратьев Э.В., Макарова А.Г. Управленческие циклы и полная функция управления // Дружковский вестник. 2024. №2. С. 12–28.
7. Пирогов Н.И. Вопросы жизни. Дневник старого врача. – М., 2022.
8. Архипова А. Исследование «ЭКОПСИ Консалтинг»: ключевые факторы успешного внедрения изменений // <https://www.vizavi.ru/blog/issledovanie-ekopsi-klyucheveye-factory-uspeshnogo-vnedreniya-izmeneniy>.