

Дао управления

1. Неопределенность будущего - главный источник беспокойств и неуверенности. С другой стороны, та же неопределенность является главным условием нашей личной свободы. Делая выбор, принимая решения, мы определяем его. И только от нас зависит, будет ли наша жизнь бесцельным блужданием в лабиринте возможностей, или мы сумеем на каждом разветвлении пути выбирать те коридоры лабиринта, которые ведут нас в нужном направлении.

Некоторые люди верят, что существует судьба. Это означает, что выбор, который мы делаем, уже предопределен, с одной стороны всем нашим прошлым опытом, с другой - обстоятельствами в момент "здесь и сейчас". А следовательно, каждый из нас идет по уже предначертанному пути. А если отклонится в сторону - Минотавр всегда на страже и пожирает непослушных. Такая модель мира, если человек поверит в нее, действительно может лишить его уверенности в том, что он - свободен в каждом своем выборе и решении, сделать человека рабом обстоятельств, зависимым от мнений и оценок окружающих. Такой человек постоянно озабочен тем, чтобы оправдывать чьи-то ожидания и делать то, что он должен.

Однако, возможна и другая модель мира, в которой человек в каждый момент времени свободно формирует свое собственное будущее. Вплоть до того, что он может строить новые коридоры в лабиринте возможностей. В такой модели мира человек является хозяином своей судьбы. В такой модели мира человек может стать управленцем. И его путь становится воплощением его творчества, а вся его жизнь - даром Универсуму.

2. Какой бы выбор Вы ни делали, какое бы решение ни принимали, информации всегда будет недостаточно для того, чтобы Ваше решение было полностью обоснованным. Вы никогда не будете знать в момент принятия решения (осуществления выбора), какие факторы только что вступили в игру или начнут действовать в ближайшее время, Вы не знаете, к чему приведет Ваше решение, и никто не сможет дать Вам никаких гарантий успеха.

На что же можно опираться в решении и выборе?

- На абстрактные принципы, в работоспособность которых мы верим, и на свои представления о ситуации в целом, основанные отчасти на наблюдаемых тенденциях, отчасти - на анализе прошлого опыта.

- На интуицию, которую можно определить как непосредственное ощущение процесса, формирующего ситуацию "здесь и сейчас". Интуиция позволяет выключить разум и отказаться от попыток просчитать все варианты и все последствия. Человек, словно серфер, может скользить по волнам событий, используя ветер и волны для того, чтобы удержаться на ногах и двигаться к своей цели.

Но нельзя доверяться интуиции, если Вы не уверены в своей способности управлять собой и в умении использовать каждое событие для приближения к цели.

3. Управление - это подталкивание управляемых в одном из естественных для них направлений движения. Управляя собой, человек также подталкивает самого себя. Опытный управленец раньше управляемых видит целевое состояние, в которое несет их естественное течение процесса развития ситуации. Поэтому у управляемых может возникнуть представление о том, что управленец привел их к цели, заранее ему известной. В действительности же управленец просто помог им построить новый коридор в лабиринте возможностей или показал им, что наиболее короткий путь к цели лежит по коридору, который они не замечали. Но двигались управляемые сами, а не благодаря управленцу. И двигали управляемых к цели их же собственные мотивы, которые управленец умело использовал только для того, чтобы от топтания на месте управляемые

перешли к движению.

4. Мотив - это горячее, приводящее человека в движение. Однако, оно бесполезно, если не проявить его в специально созданной ситуации. Ситуация - это двигатель, в который нужно поместить горячее. Управленец строит ситуации, в которых мотивы управляемых проявляются и начинают их мотивировать. Управленец в каждый момент времени изменяет ситуацию так, чтобы управляемые сами себя приводили в движение.

5. Изменить ситуацию - означает изменить представление о ней в сознании управляемых. Управляемые всегда сами подсказывают управленцу, что именно нужно изменить.

6. Читать человека по его действиям и словам так же просто, как читать книгу. Ни одно слово, и ни одно действие человека, ни один жест и ни одна гримаса, не являются случайными. Прочесть человека - означает построить в своем сознании модель его сознания, и проверить ее на работоспособность, несколько раз изменив ситуацию и сравнив наблюдения и ожидания.

Часто для того, чтобы управлять, достаточно понять структуру мотивов человека и уровень его самостоятельности в принятии решений (то есть меру его зависимости от мнений, ожиданий и оценок окружающих). Эта грубая модель может уточняться и совершенствоваться в дальнейшем, до тех пор, пока Вы не сможете достоверно предсказывать, что будет происходить с управляемым.

Когда нужно за несколько минут построить работоспособную модель сознания управляемого, можно пользоваться следующим методом.

По тому, как ведет себя управляемый в коммуникации, можно оценить уровень его личной энергии (чем ярче блестят глаза, чем живее жесты и мимика, тем человек энергичнее).

По тому, насколько логична и последовательна его речь, можно оценить уровень его интеллекта.

По тому, насколько своевременно и точно он задает вопросы, можно оценить степень его адекватности.

По тому, в какой степени управляемый способен брать на себя личную ответственность, можно определить степень его социальной зрелости (иными словами, определить, можно ли иметь с ним дело, отвечает ли он за свои слова и поступки).

7. Для каждого множества управляемых есть свой набор естественных целевых состояний. Но эти состояния могут быть актуализированы и промоделированы в коммуникации только если управляемые намерены участвовать в коллективной деятельности. Ибо только в этом случае управляемые несут ответственность за слова и действия. И только в этом случае в коллективной коммуникации проявляется сплетение их намерений.

Каждому естественному варианту развития ситуации соответствует своя конфигурация сплетения намерений управляемых.

8. Управление - это движение управляемого к цели, которая в начале пути еще неясна ни управляемому, ни управленцу. Но каждое принятое управляемым решение делает ее все более определенной. И только достигнув цели, управляемый понимает, к чему он стремился. Чтобы управляемый не разочаровался в конечной точке движения, управленец должен сделать все возможное, чтобы управляемый с самого начала двигался именно к своей цели, то есть был предельно честен с самим собой и не пытался навязать себе ложные и противоестественные цели.

9. Не управляя собой, невозможно управлять другими. Управление собой осуществляется через выход управленца в рефлексивную позицию, из которой он как бы видит самого себя и ситуацию, в которую он вовлечен, со стороны. Таким образом

управленец обретает еще одну степень свободы, неочевидную для управляемых. Глядя со стороны, он видит ситуацию в целом, понимает, что движет ее участниками, может предугадать, насколько непротиворечивую ситуацию может сформировать сплетение их мотивов и намерений, а также может изменять их представления о ситуации "здесь и сейчас". Одновременно, рефлексивная позиция обеспечивает управленцу рефлексивную защиту: все удары, которые наносят по нему участники ситуации, попадают лишь в его проекцию на плоскость ситуации, в то время, как управленец находится в позиции над нею, и может уклоняться от направленных на него ударов и наносить ответные из направления, о существовании которого управляемые даже не подозревают.

10. Цели управляемых могут противоречить друг другу. Противоречивыми могут быть представления управляемых о ситуации. Отличаться могут предлагаемые ими технологии коллективной работы. Обычные люди, как правило, не видят целостной картины коллективной деятельности. В сознании у каждого управляемого находится маленький кусочек (пазл). Сложить их вместе можно, правильно построив коммуникацию между людьми. Тогда, увидев и поняв целое, управляемые меняют свои представления и способы взаимодействия.

Обычно конфликты представлений, целей и технологий не могут быть разрешены путем компромисса, поскольку в их основе находятся комплексы мотивационных приоритетов участников, отличающиеся друг от друга. Однако, управленец может таким образом построить взаимодействие управляемых, что они найдут способ помочь друг другу в достижении каждым его собственной цели. При этом представления о ситуации и о технологиях коллективной работы будут изменены таким образом, чтобы это оказалось возможным.

Общие правила, которых должен придерживаться управленец в конфликтных ситуациях, таковы.

а) Если не удастся найти логического решения конфликтной ситуации, необходимо подобрать такую конфигурацию отношений и взаимодействий управляемых, при которой оказывается возможным конструктивный диалог, сотрудничество и взаимопонимание, несмотря на разницу в целях, мотивационных приоритетах и точках зрения. Управляя коллективной коммуникацией, управленец может построить сеть отношений между управляемыми, которая позволит им проектировать совместные коллективные действия, отвечающие интересам всех участников и способствующие достижению ими их собственных целей даже в том случае, когда они взаимоисключают друг друга. Несмотря на парадоксальность этого утверждения, легко показать, что оно внутренне непротиворечиво: взаимоисключающие цели могут быть достигнуты управляемыми в разных местах, в разное время, в разных контекстах. Это окажется возможным в случае, если они сами смогут договориться о проведении границ и о правилах взаимодействия. Договоренность возможна только при наличии управляемой коммуникации. Соответственно, управленец, который управляет такой коммуникацией, создает необходимые условия для решения комплексных конфликтных ситуаций.

б) Управленец в конфликте не может принимать ничью сторону. Его задача - в каждый момент времени поддерживать слабейшего, чтобы не дать конфликту угаснуть. Только в этом случае оказывается возможным достичь такого целевого состояния для данного множества управляемых, в котором учтены все мотивационные приоритеты, интересы и точки зрения. Главное - не позволить одним управляемым передавить других с помощью силы, авторитета или логики. Управленец, усиливая слабейшего в данный момент, способствует сохранению баланса сил и создает в системе отношений управляемых прецедент, в котором они, отличающиеся друг от друга сколь угодно сильно, находятся в одной ситуации и достижение целей одними связано с возможностью достижения целей другими.

Итогом такой управляемой коммуникации (такова цель управленца, работающего с конфликтами) должна стать построенная управляемыми сеть конструктивных отношений, компенсирующих конфликты. Такая сеть становится силовым каркасом системы, обеспечивающим ее целостность.

11. Управление большими социальными системами отличается от управления небольшой группой людей. В первую очередь управленец должен правильно структурировать объект управления: иными словами выделить большие социальные группы со сходными комплексами мотивационных приоритетов. Большие социальные группы могут быть выделены по структурному принципу (департаменты, управления, отделы) или по процессуальному (по их роли в основных бизнес-процессах и в других стандартных процессах коллективной деятельности).

Если возникает задача развития системы управления и повышения эффективности коллективной деятельности, управленцу необходимо научиться строить живые модели управляемой им социальной системы. Живая модель - это выборка представителей больших социальных групп, составленная таким образом, чтобы все значимые иерархические, структурные и процессуальные позиции были в ней представлены. Собрать людей, представляющих собою живую модель социальной системы, в одном месте, можно, построив управляемую деловую коммуникацию:

а) промоделировать структурно-иерархические проблемы (распределение обязанностей, полномочий, ответственности и правила распределения материальных стимулов) и найти их решение, приемлемое для всех участников процесса живого моделирования;

б) промоделировать бизнес-процессы и горизонтальное взаимодействие между подразделениями, при этом особенно внимательно прорабатывая проблемные или неясные области и области пересечения и взаимовлияния бизнес-процессов.

Технология построения живых моделей и управления ими, называется рефлексивной игротехникой. Научиться игротехнике по текстам невозможно, точно так же, как нельзя научиться плавать, слушая лекции об этом. Необходим или богатый собственный опыт (обучение на собственных ошибках) или непосредственное обучение у мастеров рефлексивной игротехники (методологов). Смысл обучения у методолога в том, чтобы правильно конфигурировать сознание управленца, раскрепостить и укрепить его волю, развить его интуицию, обострить его интеллект, обеспечить взаимодействие воли, интеллекта и интуиции.

Существует книга "Сознание: инструкция пользователя", в которой сформулированы подробные инструкции для самостоятельного обучения рефлексивной игротехнике, и даны основы рефлексивной методологии.

12. Чем больше социальная система, тем в большей степени абстрактные идеи, теории, классификаторы и концепции, в работоспособность которых верит управленец, оказывают влияние на социальную систему.

В малых системах управленец управляет деятельностью подчиненных. Эта технология управления называется руководством.

В средних по размеру системах управленец управляет потоком документов (это администрирование или бюрократия) и должен учитывать психологическую совместимость людей, формируя профессиональные группы и подразделения (эта технология управления называется менеджментом).

В больших по размеру системах управленец управляет уже не деятельностью, а правилами и алгоритмами, нормирующими деятельность управляемых. Поэтому для управления большими системами технологии руководства, администрирования и менеджмента оказываются малоприменимыми. Для управления большими системами необходимо овладеть технологиями рефлексивного управления и живого моделирования.

По той причине, что рефлексивное управление известно намного меньше, чем руководство, администрирование и менеджмент, управленец, как правило, даже не знает о существовании нужной ему социальной технологии.

Поэтому, оказавшись во главе большой системы, вместо того, чтобы управлять ею, он сужает объект управления и начинает управлять своими приближенными (администрацией, аппаратом и т.п.). Предполагается, что первое лицо управляет аппаратом, а аппарат передает управляющее воздействие дальше, вниз по иерархическим

ступеням системы. Это происходит, но управляющие воздействия серьезно искажаются на каждой следующей ступени иерархии. Такая же ситуация возникает, когда снизу вверх по ступеням иерархии следует некая информация. Она или доходит до верха в искаженном виде, или приходит слишком поздно, когда уже бессмысленно что-либо делать.

По этой причине большие системы крайне редко управляются эффективно. Эффективное управление большими системами возможно в той и только в той степени, в какой рефлексивное управление, живое моделирование и умение работать с социальной системой как с целостностью, доступны на самом верху управленческой иерархии.

Взаимодействия больших систем друг с другом (например, государств) также не могут эффективно управляться без использования рефлексивной игротехники и живого моделирования в качестве базовых социальных технологий.

Поэтому мы говорим о необходимости управленческой революции, когда социальными системами начинают управлять те, кто способен управлять, и те, кто обучен рефлексивной игротехнике и системному мышлению.

13. Массовые убеждения формируют социальную действительность. Иллюстрацией этого тезиса могут служить экономические кризисы. Если все участники экономического процесса уверены в том, что кризисные явления будут усугубляться, то падение экономики будет продолжаться. Если же уверенность в завершении кризиса станет массовой, будут инициированы антикризисные процессы. Поскольку массовые убеждения формируются в коллективной коммуникации, тот, кто управляет такой коммуникацией и задает ее конфигурацию, формирует социальную действительность.

14. Социальная действительность и социальная реальность отличаются друг от друга, как отличаются источник и отражатель света. Посмотрите на то, что Вы считаете своей реальностью, и подумайте, не является ли Ваша реальность чьей-то действительностью?

Люди, действующие стратегически, осознающие смысл и цель собственных действий, формируют свою социальную действительность.

Неспособные действовать таким образом, принимают ее за объективную социальную реальность, которая неизменна. Тогда они приспособляются жить в этой реальности. И не понимают, что нет никаких запретов для того, чтобы они начали сами формировать свою собственную действительность.

15. Общество иерархично по своей природе. Иерархии, существующие в человеческих социумах, чрезвычайно разнообразны. Но за всеми социальными иерархиями скрывается общий принцип, базовая иерархия. Она основана на способностях, имеющихся у каждого человека и на развитости его сознания.

Человек как субъект деятельности, может быть охарактеризован

а) по мощности интеллекта (интеллект - это способность быстро упорядочивать, классифицировать информацию и находить закономерности);

б) по глубине интуиции (интуиция - это способность непосредственно, напрямую, ощущать процессы, формирующие ситуацию "здесь и сейчас", и увидеть ситуацию как целое);

в) по силе воли (воля - это способность формировать собственную действительность);

г) по количеству рефлексивных слоев, построенных в его сознании (рефлексия может быть многоуровневой, и чем больше рефлексивных слоев доступны человеку для осознания и деятельности, тем выше его технические возможности управлять, тем больше средств (инструментов) и способов (технологий) он в состоянии генерировать и применить в нужный момент.

Люди, имеющие максимальные показатели по интеллекту, воле и интуиции, а также по количеству рефлексивных слоев, построенных в сознании, потенциально могут занять высокое место в любой социальной иерархии.

16. Эффективное управление развитием социальных систем любого уровня

сложности основано на общей технологии управления развитием, которая может быть описана следующим образом.

Управленец должен изучить и понять конфигурацию релятивной сети (сети отношений), связывающую субъектов, населяющих данную социальную систему. Для данного множества субъектов возможно подобрать неограниченно много конфигураций релятивной сети, которая будет объединять их для различных видов коллективной деятельности. Каждой конфигурации релятивной сети соответствует тот или иной уровень эффективности коллективной деятельности. Управленец заранее не знает, какой именно вид конфигурации релятивной сети даст наибольший прирост коллективной эффективности. Однако, работая по технологии живого моделирования и вбрасывая в качестве тем коллективной коммуникации разнообразные варианты конфигурации релятивных сетей, управленец получает от системы как от целого адекватный ответ. Когда система сама (через субъектов, участвующих в живом моделировании) делает выбор оптимальной конфигурации релятивной сети, управленец видит ключевые точки будущей релятивной сети, воздействуя на которые он может управлять процессом ее формирования. Для этого управленец использует имеющиеся у него инструменты управления (игротехнические нормы) в определенной последовательности (такова социальная технология внедрения инноваций). Когда живая модель сформировала новую релятивную сеть, управленец испытывает ее на прочность, подвергая критике наиболее уязвимые области коллективной деятельности. Если вариант конфигурации релятивной сети выбран адекватный, критика только укрепляет и улучшает новую релятивную сеть. После окончания процесса живого моделирования (обычно для него требуется 3-4 дня) участники живой модели возвращаются на свои рабочие места. Однако их сознание уже содержит детально проработанную схему новой релятивной сети. Поэтому ее внедрение в практику повседневной деятельности происходит быстро и без конфликтов.

17. Понимающий написанное в этом тексте и действующий не застрахован от ошибок в действиях. Но каждая исправленная ошибка делает его понимание более глубоким, а его опыт – более разнообразным.

Понимающий, но не действующий будет вечно страдать от того, что его потенциал не используется должным образом, и может погибнуть от чувства собственной важности и непризнания своих талантов.

Действующий без понимания построит неэффективную систему управления, что рано или поздно приведет управляемую им социальную систему к управленческой катастрофе.

Не понимающий и не действующий никогда не станет управленцем.

Александр Шохов
15-20 марта 2009



www.socium.com.ua
shokhov@socium.com.ua
shokhov@gmail.com

+38(048)7020016
+38(068)2521212
+38(093)1840333