



# А́КТОРСТВО

управление эволюционными  
изменениями

**ВАСИЛИЙ ДЕМЬЯНЕНКО**

Если вы согласны с утверждением о том, что будущее не предопределено и зависит от активной позиции людей, то остается только решить в своем или чужом будущем хотите жить.



## Оглавление

Введение .....	2
Особенности управления эволюционными изменениями .....	2
Линии эволюции.....	3
Планирование .....	6
Роль усилий в создании будущего .....	7
Этапы создания альтернативной линии эволюции.....	8
Развитие управляющей системы .....	11
Акторство - инструмент управления изменениями .....	12
Создание áкторами времени.....	12
Выбор участников и подготовительная работа. ....	13
Описание создающей системы.....	13
Построение планов.....	15
Семинар по поиску решения .....	16
Точки контроля .....	17
Заключение .....	18



## Введение

В последние десятилетия деловая активность значительно увеличилась, что предъявляет новые требования к управлению человекоразмерными системами. Нарастающая динамика перемен способствует появлению новых инструментов работы с будущим. Некоторые из них, продолжают развитие зарекомендовавших себя идей, другие предлагают оригинальные решения.

Новые вызовы качественно отличаются от тех, с которыми сталкивались организации еще несколько десятилетий назад. В связи с этим актуальными являются слова А. Эйнштейна *"Серьезные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, нельзя решить на том же уровне мышления, на котором они возникли."* В соответствии с этим, в основу разработок новых методик полезно класть непривычные картины/модели мира.

Если постараться описать предлагаемый способ создания будущего двумя тезисами, то это будут:

- будущее зависит в первую очередь от энергичности создающей его управляющей системы, а не точности прогнозов;
- будущее сопротивляется своему счастью, потому что управляющие не соблюдают причинно-следственные связи между прошлым, настоящим и будущим.

Вне зависимости от того, показались ли тезисы простыми или сложными, для их понимания важно познакомиться с теми китами, черепахами и слонами, вокруг которых вращается описываемый способ. В конечном счете, речь идет не только о создании будущего, а об изменении прошлого, настоящего и ... награде за вдумчивое чтение.

## Особенности управления эволюционными изменениями

В разных управляющих системах, существуют специфические нюансы (например, неготовность первого лица участвовать в открытой групповой работе). Поэтому точное соответствие разработанной методике может поставить крест на ее полезности и применимости. Это можно исправить. В основе любой методике лежит некая картина/модель мира. Понимание таковой позволяет не только видеть ограничения применимости методике, но и адаптировать ее для самых разнообразных задач, с учетом конкретной ситуации и предоставляемых ею возможностей.

Рассматриваемый подход предназначен для управления постепенными изменениями, протекающим в соответствии с определенными закономерностями. Такой процесс может привести к кардинальным переменам и даже изменению эволюции, но происходит он не в результате «хирургической операции» и требуют от управляющих



долгосрочной настойчивости. Таковыми может быть создание продукта, меняющего правила игры на рынке, изменение корпоративной культуры, внедрение автоматизированной системы управления и т.д.

Нарастающая динамика изменений в современной жизни обусловлена активной позицией сил, борьбой акторов за право формировать будущее. В такой переменчивой среде на возможности прогнозировать и планировать накладываются серьезные ограничения. В этой ситуации ключевым фактором конкурентной борьбы становится не эффективность выполняемых работ, не идеи, товары, услуги, а управляющая система, обладающая желанием создавать, энергией действовать, способная к саморазвитию. Т.о. создающая будущее система рассматривается в качестве стержня вокруг которого формируется альтернативная линия эволюционного процесса. Для того, чтобы управляющая созданием будущего система действовала продуктивно предлагается подход "акторство" - метод, программа, инструмент, организующий процесс развития системы с помощью формирования общего понимания линии времени, выравнивания прошлого, настоящего, будущего и активации цикла "подъем-спад". В чем-то он представляет собой стратегическую сессию, опирающуюся на фишки данного подхода:

- групповая работа направлена не на описание статической ситуации "как есть", а отвечает на вопрос "что делается" (не столько отражая процесс, сколько формируя у участников намерения действовать);
- ключевым инструментом выступает временная шкала, позволяющая наглядно представить создающую будущее систему в эволюционной перспективе и объединить усилия заинтересованных лиц;
- постановка целей и формирование планов осуществляется в результате выравнивания причинно-следственных связей между прошлым, настоящим и будущим;
- регламент проведения конструктивного совещания позволяет выработать оптимальные решения и поддержку в процессе реализации со стороны всей управляющей системы;
- в качестве точек контроля используется смена энергетического цикла "подъем-спад", что позволяет разрешить конфликт между текущей и стратегической деятельностью.

## Линии эволюции

Говоря о формировании конкретного будущего, речь идет только о небольшой ее части, позволяющей решить какие-то практические задачи. Такое будущее имеет границы и переплетено связями с остальным будущим.

Для того чтобы желаемое будущее случилось необходимы условия (технологии, ресурсы и пр.), предоставляющие такую возможность.



Взглянем на это с помощью сценарного подхода, расширив его традиционную концепцию.

Путь в будущее рассматривается, как эволюционный процесс из прошлого через настоящее, который можно представить в виде последовательности причинно-следственных связей. Т.о. к каждому конкретному настоящему можно провести его линию эволюции. Например, появлению смартфона, как средству коммуникации, предшествовали мобильные телефоны, а им стационарные.

Находясь в настоящем времени, мы оказываемся внутри сложившейся линии эволюции (назовем ее текущей), как в тоннеле. Это указывает нам направление движения в будущее и описывает прошлое. Мы оказываемся словно в шорах, которые мешают взглянуть на альтернативные пути, ведь прошлое уже случилось и задало нам вектор движения. Так, мы ездим по дорогам и считаем крайне удобным способом перемещение в автомобилях. Но допустим, что такое же количество ресурсов, как на развитие автомобильной промышленности и ее инфраструктуры, было бы вложено в судна на воздушной подушке - возможно сейчас мы бы не стояли в пробках и не наматывали лишние км, вынужденные ездить только по линиям дорог.

Но если мы хотим оказаться в будущем, к которому ведет не текущая линия эволюции, тогда должна быть альтернативная линия, проходящая через настоящее (в котором мы находимся) и имеющая свое прошлое, свои причины, которые приведут к альтернативному будущему (альтбудущему). В самом понятном случае, оглянувшись в прошлое, можно найти сделанные ранее наработки, от которых по каким-то причинам отказались. Возможно, линия эволюции такой разработки столкнулась с трудностями, непреодолимыми в прошлые времена, но обстоятельства изменились и на текущий момент уже имеются возможности.

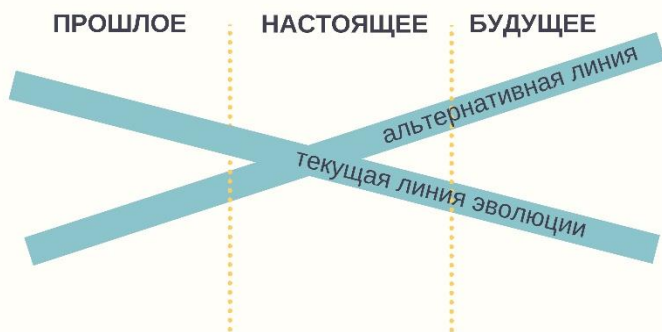


Рисунок 1. Линии эволюции

Сложившееся к настоящему времени прошлое создает условия для дальнейшего движения. Прошлое, которое привело к настоящему - это есть



текущие условия, которые способствуют и ограничивают. Речь идет не о поиске правды в прошлом, истины или объективной реальности, а о прошлом, которое приведет к желаемому будущему. Профессионалы бизнес-планирования знают, что цель не врать и не говорить правду, а привести такие основания, которое позволят получить инвестиции.

Если у нас не вызывает серьезных возражений предположение о том, что будущее не предсказуемо (т.е. не познаваемо), то какие основания быть уверенными в том, что познаваемо прошлое.

Говоря о прошлом, речь идет не только о технологических наработках, но и об альтернативных героях, историях успеха, ценностях. И объективность здесь не единственный критерий, т.к. в построении будущего огромную роль играют субъективные факторы, такие как желание, ментальность и пр. Взглянем на это взяв в качестве примера постановку регулярного менеджмента.

Представьте компанию, которая росла быстрыми темпами. Давайте поинтересуемся у ее сотрудников о том, как сделать карьеру. Они, опираясь на опыт коллег, добившихся успеха, расскажут - нужно быть лихим менеджером, который обладает предпринимательской жилкой, умеет выстраивать отношения с крупными клиентами, «бросается в бой сломя голову» и т.п. Но рост сильно уменьшил управляемость, и вот руководство компании решило регламентировать деятельность, а стратегию роста сменить на качественное развитие компании. Задача управляющих изменениями сформировать у сотрудников новые карьерные идеалы. Но где взять примеры руководителей-администраторов, сделавших в организации карьеру? А это важно, т.к. сотрудников очень трудно убедить в серьезности намерений руководства проводить изменения. Придется сформировать иные примеры, иные корпоративные истории - пусть не всегда и правдивые. Да и вообще, бывают ли корпоративные байки объективными?!

При этом в любой компании несложно найти руководителей, которые стараются администрировать работу подчиненных. С одной стороны, они уже имеют необходимый опыт в конкретной организации, который можно распространять, с другой, это те сотрудники, которые с радостью выступают агентами перемен.

Часто так случается, что компании начинают постановку регулярного менеджмента и отказываются от задуманного. Зная причины этих трудностей в прошлом, появляется возможность восстановить в компании линию эволюции административного управления.

Приведенные примеры касались изменения, реконструирования прошлого. А это напрямую связано с процессами прогнозирования и планирования.



## Планирование

Для того, чтобы случилось желаемое будущее, его создателям необходимо знать куда и как двигаться, т.е. они должны определиться с линией эволюции и планами относительно ее. На сегодняшний день можно выделить три исторически сложившихся подхода к планированию.

Когда еще рынок позволял строить долгосрочные прогнозы, менеджеры, основываясь на прошлом, линейно продолжали вектор развития (ставили конкретные цели и разрабатывали четкие стратегии их достижения). Основным конкурентным преимуществом считалась эффективность деятельности - все покупали черные Форды, т.к. они были доступны.

Со временем человечество убедилось в том, что на пути к будущему неизбежны кризисы, нарушающие все планы. Чтобы справиться с этой трудностью вместо целей стали использовать видение, как некий вдохновляющий и указывающий направление образ. При этом целевое планирование строилось для ближайших достижимых результатов, а потом пересматривалось. В этом случае конкуренция происходила между результатами деятельности - товарами и услугами.

Но динамика изменений продолжала усиливаться (например, в легкой промышленности линейки одежды стали меняться до двенадцати раз в год). Копирование результатов деятельности начало происходить такими быстрыми темпами, что новаторы не успевают окупать свои разработки. Возникла необходимость менять не только цели, но и видение. В этих условиях высокой неопределенности возрастает количество задач, не имеющих однозначного решения. Перед организациями встает вопрос о том, как быстро адаптироваться, меняя направление и обучаясь новым способам работы. Конкуренция перешла в область систем управления, которые формируются со временем в результате совместной деятельности и создают не копируемые преимущества.

Чем сложнее создаваемое будущее и длиннее временной горизонт его достижения, тем менее прогнозируемы результаты и менее известны способы их достижения. А значит для создания будущего важность точности прогнозов и планирования уступает место адаптивной управляющей альтернативной системой, способной реагировать на меняющуюся ситуацию, оперативно принимая стратегические решения. Т.е. чтобы создать будущее, необходимо создать тех, кто будет работать над его осуществлением. Идеальным прогнозом будет тот, который дает управляющая система в каждый текущий момент времени, имея возможность скорректировать его в случае необходимости в следующий момент.

Современные взгляды на познание и управление обращают наше внимание на то, что руководитель/эксперт/ученный не являются независимыми наблюдателями, а оказывают влияние на изучаемую систему. Сказанное легко иллюстрируется следующим примером – когда



менеджер заходит в кабинет к подчиненным, последние начинают вести себя иначе. Т.о. предсказания и исполнение планов зависят не только от точности прогнозов, но и от поведения в будущем тех, кто реализует задуманное. Поэтому так важно учитывать влияние управляющей системы на сложившееся положение дел. Довольно распространена ситуация, когда в организации запускается программа изменений, создавая условия для новых паттернов поведения сотрудников, а руководители продолжают управлять по-старому. Например, автоматизируется система принятия решений, регламентируя последовательность согласования, а первое лицо по-прежнему подписывает многие решения единолично. Неудивительно, что в компании сотрудники стараются попасть на прием к боссу, чтобы одновременно разрешить проблему.

Благодаря литературе по менеджменту одним из наиболее важных инструментов планирования стал Vision. Но вспомните опыт организационных изменений и увидите, что чаще перемены происходят, как результат своевременных реакций на возможности, чем движение к долгосрочной цели. И выбор того или иного способа зависит от управляющей системы. При этом важно понимать, что руководители имеют разный психотип, движущие силы, что влияет на эффективность выполняемых работ. Так, М.Бришан с коллегами, анализируя деятельность стратегов установили, что менеджеры имеют предпочтительные роли, выполняя которые, они до четырех раз более продуктивны, чем в «чужой» роли.

## Роль усилий в создании будущего

На основании изложенного выше можно предположить, что человекоразмерные системы не в состоянии пожелать будущее, которое нельзя реализовать. Главное найти то прошлое, которое предоставляет возможности для создания желаемого. Воображение не способно пожелать невозможное. Хотя его достижение может иметь большие ограничения, даже такие, которые покажутся непреодолимыми. Помочь с ними справиться призвано желание тех, кто строит будущее, и вера в успех. Это помогает действовать вопреки обстоятельствам, а не склонять голову перед трудностями. Наверняка, людей, которые впервые захотели летать как птицы, здравомыслящие соплеменники высмеивали.

Каким бы хорошим не было решение, если его некому реализовывать или уровень желания меньше уровня трудностей, планы останутся только на бумаге.

Как было показано в предыдущих разделах, люди видят мир необъективно и, при этом, объективный мир зависит от нас. Поэтому так полезно, чтобы те, кто создает альтбудущее, принимали участие в прогнозировании, постановке целей, разработке способов их достижения. Важно, чтобы:

- принятые решения соответствовали желаниям, внутренним порывам;





- происходило влечение в будущее – его создатели чувствовали, что принятые решения - это их детище, в который они уже вложили труд;
- не возникал труднопреодолимый разрыв между тем, как видят ситуацию создатели и эксперты.

Конечно же, между разными картинками будущего происходит конкуренция. Но лодка способна плыть не только по течению или с попутным ветром. Ее движение зависит от управляющей системы, способной поворачивать линии эволюции.

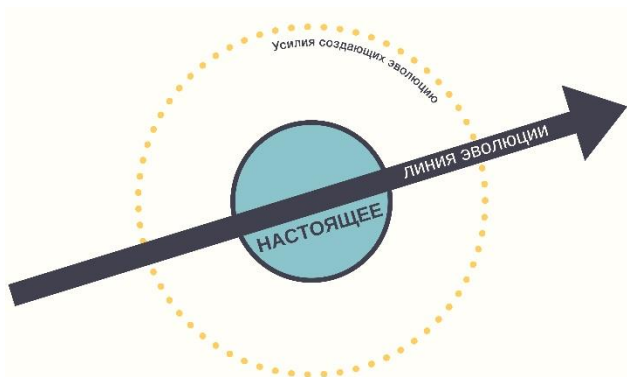


Рисунок 2. Поворачиваемая линия эволюции

Представьте, что вы руководитель компании, выращивающей перепелов. Бизнес начинает давать сбой, и вы нанимаете квалифицированных специалистов провести маркетинговый анализ рынка. Последние предоставляют отчет о том, что в результате экономического кризиса и падения покупательской способности, население все больше отдает предпочтение курам. На основании этого специалисты рекомендуют сменить перепелов, на более востребованную птицу. Как бы вы поступили?

Мне пришлось участвовать в проекте, где в подобных условиях руководитель принял решение сохранить производство товара. Благодаря его настойчивости был преумножен бизнес, ведь он продолжал искать способы заниматься тем, что ему нравится и воспользовался представившейся возможностью - случилось так, что в соседнем регионе крупный производитель птицы сменил ассортиментную политику и сфокусировался на тех видах, которые наиболее востребованы покупателями и поэтому закрыл перепелиные фермы.

## Этапы создания альтернативной линии эволюции.

Линия эволюции, подобно магистрали, задает условия для удобного движения по ней (указывает направление дальнейшего развития, обеспечивает инфраструктурой, ресурсами и т.д.) и процветания вдоль



нее. Перед нами стоит выбор: двигаться по текущей магистрали или пойти другим путем, возможно совсем непроторенным. Например, когда в основе официальной медицины лежит фармакология ("таблетка" в соответствии с заболеванием), разрабатывать природные принципы, основанные на стремлении организма к выживанию и восстановлению. Или в случае, когда в организации для координации используются KPI (ключевые показатели эффективности), устанавливающие цели и контролирующее их достижение, постараться внедрить OKR (цели и ключевые результаты), основанные на стремлении сотрудников развиваться.

Давайте взглянем на текущую линию эволюции, как искусственную систему, созданную для поддержания развития текбущего. Тогда, если сделан выбор в пользу альтбдущего, стоит вопрос об огромной работе по построению альтернативной управляющей системы. Обе рассматриваемые системы находятся в настоящем и между ними (да и не только) происходит серьезнейшая конкурентная борьба. Задачей создающих альтбдущее является построение/выращивание такой искусственной системы, которая способна занять свое место под солнцем в борьбе за будущее.

Процесс формирования альтернативной управляющей системы представляет собой развитие от инициативного ядра до взаимозависимых систем. Масштаб создаваемого будущего линейно связан с размерами управляющей системы. Если вопрос касается внедрения автоматизированной системы управления в организации, то управляющая система может ограничиться рамками сетевой структуры компании. Если речь идет о создании инновационного продукта, меняющего правила в отрасли, то частью управляющей системы становятся многие компании, участвующие в качестве инвесторов, поставщиков, клиентов и пр.

В создании альтернативной управляющей системы можно выделить три ключевых этапа:

- Инициативный - начинается формирование управляющей системы, которая представляет собой инициативное ядро. Люди с внутренней мотивацией задают линию развития будущего. Остальной мир не обращает на них внимания или не хочет понять и принять. Существует опасность того, что участники закуклятся, озлобившись и обвиняя внешнюю среду в тупости.
- Организационный - удается привлечь ресурсы, формируется структура взаимодействия, в работе принимают участие в том числе люди, которыми движут внешние стимулы. Происходит формулировка будущего, которую готова принять окружающая среда. Возникает опасность узкого взгляда на построение будущего и желание все выгоды и славу оставить за собой. В этом случае будущее ограничится границами ближайшего окружения компании.
- Экосистемный - вокруг созданной системы и результатов ее деятельности сформирована среда обитания. Организационная



система и окружающая ее среда заинтересована в поддержке друг друга. Будущее стало частью настоящего. Остается только развивать его и поддерживать желающих участвовать, создавать инновации, не отступая далеко от границ линии эволюции.



Рисунок 3.

Переход с этапа на этап сталкивается с большими трудностями, которые можно назвать кризисами перехода, когда происходит переоценка линии эволюции (как настоящего, так прошлого и будущего):

- Между первым и вторым этапами ряд участников инициативного ядра не хочет согласиться с изменениями и испытывает трудности с видением себя в обновляемой системе. Возникает опасность растерять ключевых участников (носителей специальных знаний, драйверов, лидеров и пр.).
- Между вторым и третьим этапами рост организации подталкивает ее к почкованию, амбиции отдельных участников способны стать выше общего желаемого будущего.

Посмотрите на любое состоявшееся будущее, на серьезное изменение, которое в организации было успешно реализовано. Например, автоматизированная система управления. Мы увидим, что она существует, потому что вокруг нее вращается целая жизнь, создающая рабочие места, приносящая пользу разным категориям сотрудников и т.д. Но для того, чтобы это случилось вначале возникла чья-то инициатива, которая потом приобрела ресурсную поддержку и была облечена в организационную форму (структура, регламенты и пр.). И благодаря преодолению трудностей, кризисов перехода автоматизированная система состоялась, как настоящее.



## Развитие управляющей системы

В рамках описанной выше картины мира считается, что альтбудущее вторично по отношению к тем, кто его создает - является результатом их деятельности. Поэтому подходить к работе над будущим следует не с создания достижимого видения, не с выявления существующих трендов, а с внимания к управляющей системе. Энергичная управляющая система способна преодолевать трудности на пути построения альтбудущего.

Под энергичной понимается управляющая система, испытывающая желание создавать альтбудущее, готовая воспользоваться возможностями и познающая мир.

В классическом управлении принято разделение на субъект (управляющего) и объект (управляемого). В данном случае отсутствует внешний субъект, который бы создавал и направлял деятельность управляющей системы. Люди, причастные к созданию альтбудущего, управляют сами собой, развивая себя, как управляющую систему. Управляющие находятся внутри управляемой системы, а это значит, что цели, способы их достижения, мотивация, контроль за исполнением осуществляет не кто-то внешний, а сама управляющая система. В такой ситуации управление осуществляется не благодаря детерминирующим методам, а с помощью саморазвития. Этот процесс может происходить по наитию, подобно тому, как действует дворовая футбольная команда. Но для повышения продуктивности деятельности и успешного участия в конкурентной борьбе с профессиональными командами следует серьезно отнестись к тому, чем занимаешься и уделять время развитию командной игры. Для этих целей создаются действующие на постоянной основе структуры, помогающие процессам саморазвития.

Системы, построенные на основе саморазвития принято называть обучающимися. К определяющим функциям таких систем относят осознание, рефлексиию. Тогда структуры саморазвития должны включать элементы, способствующие и поддерживающие переосмысление собственной деятельности. Одним из инструментов для данного процесса является предлагаемая ниже методика, цель которой не прогнозирование будущего, не планирование действий, а создание управляющей системы, способной выполнять необходимые работы. Говоря простым языком, цель акторства - не рыбку дать, а научить пользоваться удочкой.

Некоторые из уважаемых мной, профессиональных консультантов по управлению, утверждают, что они встречали самообучающиеся, саморазвивающиеся компании только в книжках по менеджменту. Но я не совсем согласен с данной позицией. У меня нет никаких сомнений, что управляющая система организации со временем развивается. И нет никаких по отношению к ней внешних сил, которые бы выступали субъектом развития. Поэтому можно утверждать, что происходит саморазвитие. Вопрос только в том, этот процесс происходит спонтанно или системно! И



## Акторство - инструмент управления изменениями

### Создание акторами времени

Целью описываемого подхода является:

- формирование навыков продуктивного управления;
- осознание управляющей системой себя в текущей ситуации, как создающей будущего;
- на основе проведенного аудита принятие решений о дальнейшем развитии управляющей системы;
- организация деятельности по развитию системы создания времени.

Поскольку данный подход исходит из того, что будущее является следствием настоящего и прошлого, то невозможно создать альтернативное будущее, не изменив остальные временные зоны. Поэтому речь идет об управляющей системе, выстраивающей альтернативную линию эволюции, создающей время в трех горизонтах - прошлом, настоящем, будущем.

Создание линии эволюции зависит от продуктивности действий акторов (индивидуальных или коллективных субъектов). Поэтому процесс их работы назван акторством.

Основные этапы:

- определение участников групповой работы;
- описание создающей системы;
- определение задач, требующих решения;
- проработка решений ключевых задач;
- установка точек контроля.

Управляющая система выступает стержнем внутри линии эволюции.

Применяемые в данном подходе инструменты к управляющей системе, могут применяться и к решению других задач, возникающих при создании будущего (например, прогнозировании, создании технологии, проектировании продукта и т.п.).

Полученные в результате проделанной работы знания относительно управляющей будущей системы и опыт работы над ее развитием, участники мероприятия приносят в свои коллективы. Таким образом, происходит каскадный охват развития управляющей системы.



## Выбор участников и подготовительная работа.

Основной движущей силой создания альтбудущего являются внутренние мотивы членов управляющей системы. Поэтому важнейшими участниками групповой работы выступают **владельцы времени**, к которым относятся ключевые люди в управляющей системе (те, кто свою жизнь связывает с альтбудущим, обладает властными полномочиями, планирует работу, объединяет людей). Количество таких увеличивается по мере развития управляющей системы, т.е. создания альтбудущего. Участие в групповой работе тех, кто непосредственно создает будущее, принятые решения приближает к практике, делает их востребованными и реализуемыми.

Каждый из владельцев времени может пригласить для участия в групповой работе не более одного **гостя**. Последним отводится две роли: **эксперт**, мнение которого считается важным; **потенциальный владелец времени**, для которого участие является в том числе образовательным мероприятием.

Рекомендуемое количество владельцев времени - от 6 до 12 человек. Группа имеет ведущего\модератора, знакомого с описываемой технологией. С развитием линии будущего возрастает количество заинтересованных лиц. В этом случае работу можно проводить в разных группах по каскадному типу: группа имеет делегата для мероприятий более высокого уровня. Т.о. групповая работа может проходить сверху-вниз для декомпозиции целей или снизу-вверх для оценки ситуации.

За несколько дней до начала групповой работы ведущий проводит образовательный семинар, который знакомит участников с подходом и лежащими в его основе предпосылками, закономерностями.

## Описание создающей системы

**Создающая система** - это не система управления в привычном смысле. В самом упрощенном виде это цель, совершаемые действия и основания для этого. Основным инструментом работы для описания создающей системы являются временные этапы, а для наглядности используется **линия создающей системы**. Создающая система описывается сразу в трех привычных нам временных перспективах.

- Будущая временная зона указывает направление движения. Эта часть управляющей системы отвечает на следующие вопросы: зачем, почему мы осуществляем деятельность; для кого; в каком будущем мы живем; что важно, хорошо, плохо. К этой перспективе можно отнести миссию, ценности, смыслы, идентичность, цели, метафоры, видение, клиенты и т.п. Важным моментом является то, что будущее воспринимается не пунктом назначения, а скорее наоборот – участники уже находятся там и знают какое оно и значит имеют возможность из будущего посмотреть на то, что предшествовало ему.



- Настоящая временная зона - характеризует текущее положение дел в управляющей системе и отвечает на вопрос "что сейчас делается, привносится в прошлое, чтобы объединить его с будущим". Настоящее - оно деятельностное, отражает процесс и трудности, с которыми сталкиваются. Рассказывая об этой временной зоне владельцы времени занимают не позицию оценивающего наблюдателя, а каждый делится информацией о том, что по его мнению делается и чем конкретно он, его ближайших круг занят.
- Прошлая временная зона предоставляет информацию о том, на что опирается и от чего отталкивается настоящее. Она отвечает на вопрос "почему возможно интересующее нас будущее". Здесь речь может идти о людях, которые служат вдохновляющим примером, достижениях в разных областях (в т.ч. предметной), опираясь на которые в настоящем осуществляются действия или наоборот требуется их осуществить.

Представление информации на шкале времени подталкивает участников линию эволюции рассматривать в виде вектора, который они сами поворачивают. Представьте, что у вас есть компас, который не показывает где север, а которому вы указываете направление севера.

Работа по описанию создающей системы состоит из следующих этапов:

- Владельцы времени готовят доклады о создающей системе в разрезе трех временных перспектив. Для структурированности и наглядности они заполняют небольшие карточки, которые будут вывешены на временную шкалу.
- Владельцы времени по очереди выступают перед участниками, размещая на временной шкале карточки. Участники задают уточняющие вопросы.
- В процессе обсуждения участниками сложившейся картины происходит группировка карточек по общим признакам и приведение описанной создающей системы к единому пониманию Владельцев. Если некоторые из карточек не находят согласия у участников, но Владелец настаивает на том, чтобы она осталась - ее размещают в нижней части в разделе несогласованных характеристик.

Таким образом происходит описание создающей системы и **выравнивание понимания** ситуации у владельцев времени - прорисовывается стержневая линия эволюции.



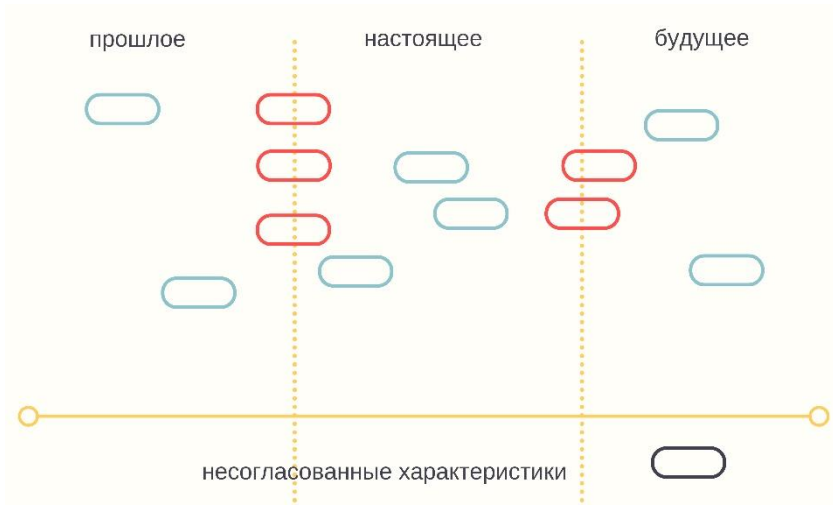


Рисунок 3. Линия создающей системы

В результате данного обсуждения участник может прийти к выводу, что они не обладают достаточной информацией и знаниями о создающей системе. Тогда Владельцы определяют с темами для проведения знаниевых мероприятий, которые позволят расширить их кругозор и анализировать опыт.

## Построение планов

На этом этапе продолжается работа с временной шкалой. При внимательном анализе согласованного общего понимания ситуации, выясняется, что есть нестыковки между временным зонами, т.е. нарушены причинно-следственные связи. Задачей участников становится выравнивание несоответствий между прошлым, будущим и настоящим. Для этого:

- Среди участников организовывается открытая аналитическая дискуссия. Критерием оценки характеристик создающей системы является согласованность этапов. Речь идет не о выявлении сильных и слабых сторон управляющей системы, а о **выравнивании времени** (характеристик на разных временных этапах). Возможно участники посчитают необходимым усилить некоторые характеристики, чтобы подтянуть их к другим, или наоборот уменьшить (например, изменить масштабы создаваемого будущего под текущие возможности).
- Составляется два списка несоответствий. Слева от временной шкалы несоответствие между прошлым и настоящим, а справа между настоящим и будущим. Владельцы времени принимают



решение о том, какие из них считать требующими к себе пристального внимания.

- С учетом несоответствий предлагаются задачи, которые необходимо решить для устранения ключевых нестыковок. Согласованные задачи записываются на карточки другого цвета и размещаются вдоль линий, разделяющих временные зоны.
- Владельцы времени выбирают те задачи, ответственность за выполнение которых они закрепляют за собой.

Каждая задача, за которой закреплен ответственный, выступает основанием для построения временной шкалы той группой, которая будет ее решать. Собственно, такая задача формирует поддерживающую линию эволюции внутри основной, как подпроцессы составляют основной бизнес-процесс.

В рамках описанной процедуры, основной функцией которой является выравнивание, происходит не только устранение причинно-следственных несоответствий, но и поворот линии эволюции с учетом текущих возможностей, представлений о мире и желаний владельцев времени.

Обратите внимание, что на выходе данного этапа появляются не формулировки проблем, а задачи, имеющие ответственных. Данный этап, как и весь подход нацелен не на констатацию факта, а на действие.

## Семинар по поиску решения

Теперь, когда имеется перечень задач с закрепленными за ними ответственными, важно проработать решения. Для этого предлагается следующая процедура:

**Знакомство с задачей.** Ответственный за задачу рассказывает о ней участникам. Последние задают вопросы на понимание.

**Рекомендации.** Участники по очереди дают советы, отзывы об услышанном, высказывают суждения. Ответственный, не вступая в дискуссию, записывает услышанное.

**Предварительное решение.** Ответственный в течение пятнадцати минут готовит краткий доклад о том, каким способом он планирует решать проблему, и какая помощь ему требуется, о чем сообщает участникам.

**Обратная связь.** Участники по очереди высказывают свое мнение об услышанном решении и готовности оказать помощь.

После того, как проработана каждая из задач, владельцы времени имеют не только совместное представление об их линии эволюции, но понимание собственных действий. Осталось только наметить дату следующей встречи в рамках



## Точки контроля

Эволюционные изменения - процесс длительный, а значит требует внимания к себе на всем промежутке времени. Выше было описано мероприятие, которое позволяет провести анализ, принять решения и закрепить за задачами ответственных. Логично на следующем этапе проконтролировать намеченное.

В рамках классического планирования устанавливаются даты, для проверки результатов. Сценарный подход предлагает точками контролями считать не календарное время, а состоявшиеся события. В описываемом здесь подходе, акцент сделан на управляющей системе, которая рассматривается, как живая. Для живых систем характерна циклическая смена активной и пассивной позиций (энергетический подъем и спад), а также отвлечение внимания с одних проблем на другие. Описанный выше подход, собрав участников в одном месте для групповой работы, позволяет объединить усилия в решении стратегических задач. Но со временем важность поставленных вопросов начинает уступать текущим проблемам, а общее понимание ситуации рассеивается. Поэтому полезно учитывать энергетические колебания для поиска баланса между:

- поддержанием интереса к работе над изменениями;
- предоставление возможности для восстановления сил и преодоления трудностей в рамках текущей деятельности.

В качестве решения предлагается точками контроля считать энергетические циклы управляющей системы. Для чего участникам необходимо:

- Проанализировать совместную деятельность и выявить циклическую закономерность смены активной деятельности на восстановительную. Это может быть привязано к сезонности бизнеса, дню рождения авторитарного руководителя, времени отпусков и т.д. При внимательном рассмотрении оказывается, что люди с определенной периодичностью вносят предложения, обращаются к стратегическим вопросам и пр.
- Определиться с тем, на каком этапе цикла будут проводиться описанные выше групповые мероприятия. Они и станут точкой контроля. Проведение таких мероприятий приводит к энергетическому всплеску, направляемому в продуктивное конструктивное русло.

В данном случае точка контроля – это не столько проверка выполнения взятых на себя обязательств, а переоценка ситуации и внесение корректив.

Важно найти такую точку контроля, которая позволяет использовать энергию, образовавшуюся в результате групповой работы, оставляет время на восстановление и снова создает всплеск.



## Заключение

Акторство предназначено для управления эволюционными изменениями, протекающими как последовательность причинно-следственных связей между прошлым, настоящим и будущим. Нарастающая динамика изменений в деловой среде обусловлена активной позицией сил, борьбой акторов за право формировать будущее. В такой переменчивой среде на возможности прогнозировать и планировать накладываются серьезные ограничения. В этой ситуации ключевым фактором конкурентной борьбы становится не эффективность выполняемых работ, не идеи, товары, услуги, а управляющая система, обладающая желанием создавать, энергией действовать, способная к саморазвитию. Т.о. чтобы управлять долгосрочными изменениями, создавать будущее следует сделать акцент на развитии управляющей системы, способной преодолевать трудности, оперативно корректировать стратегические планы.

Для плодотворного развития управляющей системы полезно иметь систему, механизм, структуру, которые бы поддерживали работу управляющих на протяжении всего процесса построения будущего. С этой целью можно использовать подход акторство, представляющий собой цикл совершенствования совместной деятельности:

- Ключевые управляющие индивидуально анализируют ситуацию и готовят доклад с описанием на карточках основных характеристик прошлого, настоящего и будущего.
- Для наглядности используя временную шкалу, управляющие формируют общее понимание линии времени.
- В результате совместного анализа причинно-следственных связей линии эволюции изменений (формирования желаемого) происходит выравнивание между прошлым, настоящим, будущим и определяются основные задачи.
- Для выработки оптимальных решений задач, проводится конструктивная групповая работа в соответствии со специальной процедурой, позволяющей ответственным за задачи обсудить свои идеи и получить поддержку.
- В качестве точки контроля за ситуацией, управляющими выбирается событие в энергетическом цикле смены активной и пассивной позиции управляющей системы. Процедура повторяется сначала. Таким образом происходит формирование желаемого будущего происходит, как результат развития управляющей системы.





Рисунок 4. Циклический механизм работы создающей системы

Сегодня не для кого не секрет, что глубинные изменения организации взаимосвязаны с переменами в руководстве компании. При этом на практике каждый из нас наблюдал ситуацию, когда управленцы то и не хотят меняться. Чтобы разрешить это противоречие, специалисты ищут разные способы помочь руководителям выйти из зоны комфорта и измениться. При этом они исходят из того, что нежелание меняться – это недостаток. Но давайте посмотрим на стремление сохранить идентичность, избежать дискомфорта и т.п., как закономерное поведение людей, старающихся минимизировать риски. Ведь в чем-то такое поведение руководителей – это попытка защитить организацию от ошибок. Если согласиться с таким взглядом, то задачей будет не вывод из зоны комфорта, а обучение управлению рисками.

Изменения характеризуются высокой неопределенностью, и поэтому некоторые специалисты сравнивают их с переходом пустыни или преодолением пропасти. Само применение нового для компании управленческого подхода – это уже изменение, формирование будущего компании. Поэтому между имеющимися навыками, стереотипами, стилем управления и четким соблюдением новой технологии может быть пропасть. Устранение этого разрыва требует адаптации методологии под конкретную управляющую систему. И это несложно сделать, если понимать фундаментальные основания, лежащие в основе подхода. Поэтому для объяснения акторства в первой части данной работы было представлено теоретическое обоснование.

Если вы согласны с утверждением о том, что будущее не предопределено и зависит от активной позиции людей, то остается только решить в своем или чужом будущем хотите жить. И если готовы стать актором своего мира, то создавайте инициативы или присоединяйтесь к линиям уже формируемых эволюций, близких по духу – занимайтесь акторством.



# А́КТОРСТВО

Способ создавать  
свою альтернативу.

**ВАСИЛИЙ ДЕМЬЯНЕНКО**

