

Эдуард КОНДРАТЬЕВ, Николай МИТРОФАНОВ  
Eduard KONDRATIEV, Nikolay MITROFANOV

# СУБЪЕКТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК КЛЮЧ К «ОЖИВЛЕНИЮ» ПРАКТИК РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

THE LEADER'S SUBJECTIVITY AS A KEY TO THE REVITALIZATION OF REGULAR MANAGEMENT PRACTICES

DOI 10.35400/0038-9692-2022-6-112-22

The article is focused on continuous improvement of management standards in the dynamics of enterprise development, which involves the training of newcomers, the professional development of experienced employees. The authors talk about the effective use of regular management practices in order to develop the subjectivity of managers, reproducibility of processes, and ensure the viability of organizations.

В современном мире практически не осталось области, которую бы люди не пытались стандартизировать. Самый распространенный способ быстро овладеть определенной деятельностью — отобрать и внедрить лучшие практики. Первая задача, с которой встречается человек, осваивающий стандарт, — адекватное понимание смысла, заложенного в него автором. В дальнейшем необходимо уверенное использование стандарта и его постоянное осознанное совершенствование, которое проявляется на волне развития производственных систем, бережливого управления, пересмотра цепочек и потоков создания ценности в быстро меняющемся современном мире.

## СЛОЖНОСТЬ В ПРОСТОТЕ

В 2021 г. в журнале «Стандарты и качество» был опубликован цикл статей о практиках регулярного менеджмента (ПРМ) и наставничества [1, 2, 3]. Нами определено, что для системной реализации ПРМ в организации недо-

статочно научить руководителей базовым ПРМ. Важно сформировать соответствующую управленческую культуру, построенную на отточенном собственном опыте руководителей всех уровней; понять, что собственный опыт всегда базируется на понимании



**Ключевые слова:** стандарт работы руководителя (СРР), практики регулярного менеджмента (ПРМ), корпоративная культура, развитие производственных систем, синергетический менеджмент, бережливое производство.

**Keywords:** Leader Standard Work (LSW), regular management practices (RMP), corporate culture, development of production systems, synergistic management, lean production.

смыслов, заложенных в каждую практику, возможностей интеграции и взаимосвязи отдельных практик в рамках единого процесса управления.

Ориентиром целостности применения ПРМ может стать гармоничное и адекватное заполнение ПРМ четырех подсистем менеджмента: оперативное (повседневное) управление; решение проблем и совершенствование; развитие и развертывание стратегии предприятия. Предложен сценарий реализации стандарта работы руководителя (СРР)/ПРМ в компании [1] и сделан вывод, что главное — это не набор ПРМ, а система постоянной, осознанной руководителями трансформации ПРМ, их взаимосвязей при изменении условий и контекстов управления.

В прошлом году мы внимательно следили за работой систем ПРМ в крупных российских компаниях и холдингах. При внешней эффективности и успешности остался неприятный осадок некоторой «глянцевости», неискренности, даже фальшивости как отдельных методик, так и «навигаторов», внедряющих этот подход. Осознанность в применении инструментов и понимание их взаимосвязи в системе чаще всего подменялась их формальной демонстрацией. Хотелось разобраться — почему же реальная результативность не так высока, как заявляется, чего не хватает современным ПРМ?

Декларируемая результативность системы ПРМ базируется на трех регулярных, системных и осознанных встроенных действиях:

- стандартизации и передаче лучших практик между сотрудниками;
- регулярности применения инструментов в единой системе;
- изменении моделей мышления и поведения людей в результате применения ПРМ (действию культуры регулярного менеджмента).

Что касается стандартизации, на деле мы часто наблюдаем не оптимизацию собственных лучших практик, а использование заимствованных (чужих), попытку их «коробочного» внедрения в отличную от исходной культурную среду организации без каких-либо попыток адаптации. ПРМ воспринимаются как «истинные знания» и применяются без понимания смыслов ПРМ в конкретном управленческом контексте [4].

Говоря о регулярности, мы имеем в виду три режима: обучение инструменту, его использование и совершенствование. Поскольку эти режимы разделены, то после окончания обучения лишь немногие руководители продолжают реализовывать ПРМ в своей управленческой деятельности. Еще меньше руководителей начинают осознанное совершенствование освоенных, внедренных в практику инструментов и обучают своих подчиненных. Поэтому изученные практики применяются формально и не претерпевают впоследствии изменения. Отсутствует «калибровка» выбранных практик — как следствие многократно повторенного в ежедневной сложной работе, осознанного эффективного и институализированного опыта [5].

Часто средний и низовой менеджмент воспринимает ПРМ как «лишние и навязанные сверху действия». Ведь культура передается не через заявления и высказывания, не через корпоративы, не через систему стимулирования и мотивацию и даже не через регулярный контроль. Путь передачи культуры, что называется, — от сердца к сердцу. Демонстрация поведения руководителями и разъяснение его смыслов в той или иной ситуации играет ключевую роль в становлении поведения подчиненных. Разъясняя им смысл своих действий, руководитель делится осознанием необходимости управления в конкретной ситуации, пониманием выбора конкретных ПРМ и их взаимосвязи.

Таким образом руководитель приобщает подчиненных к своему внутреннему миру, показывает, как осознание смыслов влияет на его модель мышления, поведение во внешнем мире, выражающееся в применении набора ПРМ в конкретном контексте.



**НЕПРЕРЫВНОЕ РАЗВИТИЕ  
ПРОИСХОДИТ, КОГДА РУКОВОДИТЕЛЬ-  
СУБЪЕКТ РАСПОЗНАЛ  
НЕОБХОДИМОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ,  
СМОГ ПОСТАВИТЬ ПЕРЕД СОБОЙ  
НОВЫЕ ЦЕЛИ**



### **ЧТО ЕСТЬ СУБЪЕКТНОСТЬ?**

Если обратить внимание на организацию работы в большинстве компаний, то зачастую прослеживается разрозненность усилий и недостаток целостного видения и соответствующих действий субъектов разных уровней. Джон Шук писал: «Задача любого руководителя — успешное выполнение работы и одновременное формирование сотрудников, выполняющих ее. Достижение двух целей в отдельности затруднительно, если вообще возможно... Поэтому лин-лидер развивает людей через выполнение работы» [6].

Очевидно, что очарование топ-менеджмента красотой структуры ПРМ без регулярного осознанного и осмысленного повторения этих практик каждым управленцем ничего не стоит. Именно в ежедневной работе с извлечением персональных уроков, пониманием, что было сделано хорошо, а что следует изменить, заложен генератор непрерывного развития управленца. Если же уроки извлекать не индивидуально, а с наставником или в группе, то мы получим более сложный и мощный процесс формирования коллективного субъекта.

Отличие ПРМ от обычного обучения (или TWI<sup>1</sup>) — в отношениях. Обучение, как правило, конечно, поэтому

<sup>1</sup> TWI — Training Within Industry (Обучение на производстве). — Прим. ред.

можно сказать, что в процессе обучения реализуются отношения «субъект — объект» (учитель и ученик). ПРМ разворачиваются и совершенствуются субъектами нескольких организационных уровней в изменяющемся управленческом контексте; реализуются в отношениях «субъект — субъект» или «субъект — поли-субъектная среда» (когда мы говорим о культуре регуляторного управления) [7].



## СУБЪЕКТНОСТЬ — СПОСОБНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОСОЗНАВАТЬ СЕБЯ РАВНОЗНАЧНОЙ ЧАСТЬЮ МИРА, ГДЕ «ВСЕ СВЯЗАНО СО ВСЕМ»



Чтобы понять, почему так важно выращивать, воспитывать субъектов управления в организации, а не просто менеджеров, способных лишь воспроизводить выученные методы управления и ПРМ, необходимо уточнить понятие «субъект». **Известный советский и российский психолог В.А. Петровский писал, что субъекту присущи четыре базовые характеристики [8]:**

1. Субъект — целеустремленный (целеполагающий и целедостигающий) Человек, иначе ни о каком «воспроизводстве» речи нет и быть не может;
2. Субъект — рефлексирующий Человек, обладатель образа себя; иное немислимо, так как самовоспроизводство подразумевает наличие образа того, что должно быть воспроизведено;
3. Субъект — свободный Человек (никто, кроме него самого, не отвечает за процесс, не направляет его и не заключает о том, что все завершилось или должно быть продолжено);
4. Субъект — развивающийся Человек, поскольку ему приходится действовать в изменчивой и непредсказуемой среде. По этой причине воспроизводству подлежат новые, обозначившиеся в предшествующем шаге активности, условия и способы самовоспроизводства.

Способность к познанию и распознаванию необходимости изменения среды является главным признаком субъектности как неотъемлемого свойства человека, управляющего организацией [9]. Со свойством субъектности связаны и ожидания отдельными руководителями «драйва», иначе говоря — энергии лидерства.

Субъектность — способность руководителя осознавать себя равнозначной частью мира, где «все связано со всем», брать на себя ответственность за происходящее, обрести себя, раскрывая духовно-нравственный потенциал в непрерывном развитии.

Непрерывное развитие происходит, когда руководитель-субъект распознал необходимость изменений, смог поставить перед собой действительно новые цели. Это означает, что ранее принятые ПРМ могут быть изменены. Причинность таких целей должна определяться ситуацией «здесь и сейчас», а не прошлой деятельностью или сформированным образом будущего. Новая цель в такой трактовке — образ необходимого как прообраз действительного.

Существенно важный вопрос состоит в том, чтобы понять Источник и Причину рождения этой новой цели. Ведь прежде чем цель будет воплощена в действии, более того, прежде чем цель будет принята руководителем, она должна быть представлена им как целостный образ, но рождение образа должно быть чем-то определено (запущено).

Рождение такого образа и есть осознание. Осознание руководителем самого себя в качестве Источника и Причины (Я есмь), запускающее переживание возможности нового действия в системе (состояние: Я могу!). Это чувство возможного неудержимо, оно как бы заряжено действием, производит его «из себя». Только осознав новые возможности, руководитель начинает совершенствование ПРМ. И в той же мере переживание беспомощности (состояние: Я не могу!) как бы поглощает активность, делает руководителя беспомощным либо заставляет следовать принятым ранее, созданным кем-то, когда-то, где-то практикам (стереотипам). Переживание беспомощности — причина формальности системы ПРМ.

## СУБЪЕКТНОСТЬ В КОНТЕКСТЕ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ

Исходя из приведенного определения субъектности следует вывод, что далеко не все руководители в полной мере субъектны. Субъектность формируется, когда руководитель становится способен осознавать необходимость ставить цели и осуществлять принципиально новые действия — изменять систему ПРМ. До этого момента руководитель может быть хорошим исполнителем и наставником; система ПРМ будет поддерживаться, но не получит развития. Поддерживаемая (транслируемая) система ПРМ станет «мертва», в ней отсутствует «ключевой элемент», Источник и Причина запуска изменений — руководитель-субъект.

Для того чтобы собрать эффективную и «живую» систему ПРМ, обратимся к модели спиральной динамики [10], основы которой заложены Клером Грэйвзом и развиты его учениками Доном Бекон и Крисом Кованом. Спиральная динамика наиболее объемно моделирует становление субъектности руководителя, детально описывая переходы моделей мышления и поведения при освоении отдельных управленческих практик и увязывания их друг с другом в единую систему. Очевидно, что восприятие отдельных ПРМ и целостность их восприятия на разных стадиях





## ПОТЕНЦИАЛ ПРАКТИК РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА РАСКРЫВАЕТСЯ В ПОЛНОЙ МЕРЕ, КОГДА ОТДЕЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ СОГЛАСОВАНЫ ДРУГ С ДРУГОМ В РАМКАХ ЦЕЛОСТНОГО ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ



различна. Важно понять особенности этого восприятия и «разрывы» целостности системы ПРМ на разных стадиях спиральной динамики.

Потребность в правилах (стандартах) управленческой деятельности возникает на «синем уровне» спирали. Устойчивость «синего уровня» базируется на законах, правилах и дисциплине. Это может выражаться в насаждении абсолютной веры в единственно правильное применение инструмента и покорность мнению «авторитетов». Принудительное использование ПРМ руководителями «синего уровня» по спиральной динамике, как правило, приводит к формальному, неосознанному применению инструментов, без их адаптации и тем более без совершенствования. В то же время управленцы «синего уровня» — ключевой элемент для поддержания стабильности системы, защита от внедрения изменений, в которых нет необходимости.

Базис «оранжевого уровня» спиральной динамики — соперничество. Руководители «оранжевого уровня» постоянно ищут новые возможности для улучшения положения дел. ПРМ здесь приобретает черты лайфхака, используемого наиболее амбициозными руководителями для продвижения по карьерной лестнице. ПРМ на «оранжевом уровне» не становятся системой либо в силу «кулуарности» и закрытия смыслов от других, либо — кратковременного всплеска интереса и неготовности развивать ПРМ как ката<sup>2</sup> с элементами хэнка-вадза<sup>3</sup>. Однако «оранжевые» руководители вполне могут дать импульс к разворачиванию системы ПРМ, но построят систему уже другие.

Руководители «зеленого уровня» спиральной динамики нацелены на достижение консенсуса. Не на формирование понимания, как адекватно применить ПРМ в конкретной ситуации, а именно на консенсус. Если учесть, что руководители могут находиться на разных уровнях по спиральной динамике и эти уровни определяют их понимание, то можно понять, что консенсус искать бессмысленно. Более того, его поиск в этом случае будет тормозить развитие или допускать формальное применение ПРМ, без понимания смысла. Внешне все открыто и готовы делиться своим пониманием каждой техники. Но опасность скрывается за готовностью «принять любое применение» техни-

ки, что ведет к отходу от целостности и усложняет передачу опыта. Не хватает того субъекта, который сможет «собрать все техники в систему и придать ей развивающийся характер», стать Источником и Причиной «живых» изменений. Им становится руководитель следующего, «желтого уровня».

«Желтый уровень» спиральной динамики характеризуется способностью к гибкой адаптации и постоянным изменениям за счет понимания смысла в конкретном контексте и его взаимосвязи со смежными задачами в масштабе всей системы. Результативность ПРМ в полной мере может раскрыть только руководитель «желтого уровня», осознавший свою субъектность. Именно здесь ПРМ открываются как свободная и совершенствующаяся во времени техника, передаваемая от одного руководителя-субъекта к другому в любом направлении по вертикали и горизонтали; господствует гармония важности стандартизации, необходимости передачи смыслов и постоянного совершенствования ПРМ.

Таким образом, ПРМ демонстрируют различную результативность на разных стадиях развития конкретных субъектов управления, применяющих их. Следовательно, системность применения ПРМ (ПРМС) — это работа по созданию среды, которая способна повысить уровень ключевых руководителей до «желтого уровня» по спиральной динамике. В этом случае можно говорить о создании в организации с помощью ПРМС саморазвивающейся полисубъектной среды. Понимание и осознание целостности ПРМС — признак духовного лидерства и управления полисубъектной организационной средой.

Современным системам ПРМ не хватает воспроизводимости или жизнеспособности. Исходя из указанных особенностей применения ПРМС на разных уровнях спиральной динамики, причина недостаточной жизнеспособности — «незрелость» субъектов, применяющих ПРМ. Ученые Умберто Матурана и Франсиско Варела, исследуя живые системы, ввели понятие «аутопоэзис» (самотворение, самопорождение), которое характеризует саморазвитие систем, приспособляющихся к окружающей среде. Можно сказать, что с помощью аутопоэзиса система осуществляет самовоспроизводство своих компонентов, поддерживая таким образом свою самоидентичность. По их мнению, эффективное существование системы в меняющейся обстановке означает, что эта система имеет знания, систему знаний и может распознавать и познавать среду [11].

<sup>2</sup> Ката — это то, без чего работа по принципам бережливого производства будет неустойчивой и периодически может скатываться назад. — *Прим. ред.*

<sup>3</sup> Хэнка-вадза — изменение приема, переход с одного приема в другой в боевых искусствах. — *Прим. ред.*

Ключевой элемент, источник и причина аутопоэзиса, жизнеспособности ПРМ в рамках единой системы — руководитель, осознавший свою субъектность. Такой руководитель-субъект, применяя ПРМ, строит в своей области ответственности живую систему ПРМ, имеющую фрактальный характер. С другой стороны, руководитель, чувствуя свою беспомощность, применяет ПРМ без понимания, без учета управленческого контекста «здесь и сейчас». В результате ПРМС становится формальным инструментом, затем деградирует и, возможно, «умирает». Об этом более детально поговорим в следующей статье.

**ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРАКТИК РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ СПОСОБСТВУЕТ РАЗВИТИЮ СУБЪЕКТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, ВОСПРОИЗВОДИМОСТИ ПРОЦЕССОВ, ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.**



#### ЛИТЕРАТУРА

1. **Кондратьев Э.В.** Стандарты, культура и практики регулярного менеджмента // Стандарты и качество. — 2021. — № 3. — С. 82—85.
2. **Антюфеева М.А., Кондратьев Э.В.** Стандарты работы руководителя в Сибуре: история и уроки // Деловое совершенствование (Business Excellence). — 2021. — № 4. — С. 38—42.
3. **Кондратьев Э.В., Мамонова О.Н., Юрченко О.В.** Особенности и специфика современного наставничества // Стандарты и качество. — 2021. — № 4. — С. 86—91.
4. **Попова А.** Регулярный менеджмент. Результаты первого всероссийского исследования. — <https://industry-consulting.ru/blog-58>.
5. **Кондратьев Э.В.** Развитие управленческого персонала предприятия: системно-институциональный подход: Монография. — М.: Академический проект, 2016. — 352 с.
6. **Shook J.** Managing to learn: Using the A3 management process to solve problems, gain agreement, mentor, and lead. — Cambridge MA: Lean Enterprise Institute, 2012. — 138 p.
7. **Аршинов В.И., Лепской В.Е.** Проблемы субъекта в постнеклассической науке. — М.: Когито-Центр, 2007. — 446 с.
8. **Петровский В.А.** Личность в психологии: парадигма субъектности. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1996. — 512 с.
9. **Кондратьев Э.В., Митрофанов Н.А.** Самообучающийся субъект — катализатор развития организации / 12th DQM International Conference Life Cycle Engineering and Management ICDQM-2021, June 24-25, 2021, Prijedor, Serbia; editor L.Papic. — Čačak: Research Center of Dependability and Quality Management DQM, 2021 (Čačak: Bajić), 389 p., pp. 57-63.
10. **Бек Д., Кован К.** Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерами и изменениями / Пер. с англ. И. Фрейман, П. Миронов. BestBusinessBooks, 2010. — 419 с.
11. **Матурана У., Варела Ф.** Древо познания / Пер. с англ. Данилова Ю.А. — М.: Прогресс-Традиция, 2001. — 224 с.

#### REFERENCES

1. **Kondratiev E.V.** Standards, culture and practices of regular management. *Standarty i kachestvo* [Standards and quality], 2021, no. 3, pp. 82–85 (in Russian).
2. **Antyufeeva M.A., Kondratiev E.V.** Standards of work of the head in Sibur: history and lessons. *Delovoye sovershenstvovaniye* [Business Excellence], 2021, no. 4, pp. 38–42 (in Russian).
3. **Kondratiev E.V., Mamonova O.N., Yurchenko O.V.** Features and specifics of modern mentoring. *Standarty i kachestvo* [Standards and quality], 2021, no. 4, pp. 86–91 (in Russian).
4. **Popova A.** *Reguliarniy menedzhment. Rezul'taty pervogo vserossiyskogo issledovaniya* [Regular management. Results of the first all-Russian study]. Available at: <https://industry-consulting.ru/blog-58> (accessed 15.05.2022).
5. **Kondratiev E.V.** *Razvitiye upravlencheskogo personala predpriyatiya: sistemno-institucional'nyy podhod* [Development of the management personnel of an enterprise: a system-institutional approach]. Moscow: Akademicheskij proect publ., 2016, 352 p. (in Russian).
6. **Shook J.** *Managing to learn: Using the A3 management process to solve problems, gain agreement, mentor, and lead.* Cambridge MA: Lean Enterprise Institute, 2012, 138 p.
7. **Arshinov V.I., Lepskoy V.E.** *Problemy subyektva v postneklassicheskoy nauke* [Problems of the subject in the post-non-classical science]. Moscow: Kogito-Center publ., 2007, 446 p. (in Russian).
8. **Petrovsky V.A.** *Lichnost' v psikhologii: paradigma subyektности* [Personality in psychology: the paradigm of subjectivity]. Rostov-on-Don, Feniks publ., 1996, 512 p. (in Russian).
9. **Kondratiev E.V., Mitrofanov N.A.** Self-Learning Subject - Catalyst for Organization Development / 12th DQM International Conference Life Cycle Engineering and Management ICDQM-2021, June 24–25, 2021, Prijedor, Serbia; editor L. Papic. Čačak: Research Center of Dependability and Quality Management DQM, 2021 (Čačak: Bajić), 389 p., pp. 57–63.
10. **Beck D., Kovan K.** *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change* (Russ. Ed. Beck D., Kovan K. *Spiral'naya dinamika. Upravlyaya cennostyami, liderami i izmeneniyami.* Ed. by Freiman I., Mironov P. BestBusinessBooks publ., 2010, 419 p. (in Russian)).
11. **Maturana U., Varela F.** *The tree of knowledge* (Russ. ed. Maturana U., Varela F. *Derevozhizni.* Ed. by Danilova Yu.A. Moscow: Progress-Traditsiya publ., 2001, 224 p. (in Russian)).



**Эдуард Викторович КОНДРАТЬЕВ** — доктор экономических наук, профессор Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, президент отделения «Бережливое производство и управление» Академии проблем качества, бизнес-консультант;

**Николай Андреевич МИТРОФАНОВ** — независимый эксперт в области повышения эффективности и организационного развития, в прошлом руководитель по стратегии и развитию, заместитель генерального директора Красноярскэнерго, Иркутскэнерго и ОГК-3

**Eduard Viktorovich KONDRATIEV** — Doctor of Economics, Professor of the Penza State University of Architecture and Construction, President of the Lean Production and Management Department of the Academy of Quality Problems, business consultant;

**Nikolai Andreevich MITROFANOV** — independent expert in the field of Efficiency Improvement and organizational development, former Head of Strategy and Development, Deputy General Director of Krasnoyarskenergo, Irkutskenergo and OGC-3