



*Образовательная мастерская  
Дистанционная технология*

# **СПОСОБЫ**

*усиления*

# *живучести*

*организаций*

*в условиях перемен*

ДИРЕКТОР  
Технологии управления развитием организаций  
ПО  
РАЗВИТИЮ

*Мастерская 2*

Цели  
Содержательные вопросы  
Ведущий  
Сценарий  
Целевые результаты  
Технология  
Условия освоения  
Происхождение  
Условия полезности

## Учебные цели

- Понять существо механизма усиления живучести компаний в их движении к успеху и стратегическим целям
- Освоить принципиально различные подходы к адаптации организаций
- Испытать инструменты управления деятельностью в условиях перемен
- Увидеть в природе адаптации дополнительный ресурс для успеха бизнеса

## Содержательные вопросы

- Как устроена структура адаптивного управления деятельностью?
- Как должны быть организованы процессы принятия управленческих решений в условиях перемен?
- Какие существуют варианты структур адаптивного управления деятельностью?
- Какие альтернативные способы адаптации известны природе и природе бизнеса?
- Чем может отвечать организация на изменения условий ее существования?
- Возможна ли адаптация без существенного перестроения деятельности и компании?
- Есть ли какие-то другие механизмы, помимо адаптации, усиливающие живучесть компании в ее движении к успеху?

## Ведущий

**[ТЕСЛИНОВ Андрей Георгиевич](#)**

*Профессор, д.т.н*

Генеральный директор НКГ «[DBA-concept](#)»

Профессор - практик РАНХ и ГС при  
Президенте РФ ([ИБДА](#))

Руководитель международных исследовательских  
экспедиций [ЖИВАЯ ПАРАЛЛЕЛЬ](#)

+7 916 951 22 47

[ananda@teslinov.ru](mailto:ananda@teslinov.ru)



# Сценарий

## Сессия 1. Обоснование требований к технологиям усиления живучести

- Облик развивающейся бизнес-среды
- Основания успеха поведения в динамике бизнес-среды
- Стратегии усиления живучести организаций

## Сессия 2. Структурные инструменты живучести

- Организации как процессы выработки решений
- Существо и примеры адаптивного управления
- Разнообразие адаптивных структур организаций

## Сессия 3. Способностные инструменты живучести

- Конструктивный взгляд на ресурсы организации
- Идея способностного подхода к усилению живучести
- Подходы к созданию организационных способностей

## Сессия 4. Усиление живучести на основе управления противоречиями

- Идея ограничений на перемены
- Фундаментальные ограничения перемен
- Творчество управления противоречиями

## Сессия 5. Инструменты живучести на основе организационной культуры

- Понятие об организационной культуре
- Модели организационных культур
- Механизм усиления живучести на основе организационной культуры
- Особенности работы с организационной культурой

## Сессия 6. Адаптация как творчество организационных решений

- Существо идеи адаптации на основе управленческого творчества
- Разнообразие организационных контекстов бизнеса
- Разнообразие возможных организационных решений компании

## Целевые результаты

- Сформированный взгляд на объективные условия деятельности и существования
- Обоснованное понимание существа механизма адаптации организаций к изменениям внешней и внутренней сред
- Первичные навыки в конструировании адаптивных организационных структур
- Испытанные инструменты использования способностей компании в процессах усиления живучести
- Обоснованная концепция организационной культуры как могучего ресурса живучести компании
- Опыт инструментального подхода к усилению свойств организационной культуры компании
- Сформированные представления о возможностях творческой подстройки организации под изменения

Совпадает ли это с Вашими ожиданиями?

## Технология мастерской

В мастерской задействуется технология интенсивного индивидуально-командного дистанционного образования (intensive distant education), реализующая принципы АНДРАГОГИКИ РАЗВИТИЯ.

Образовательная деятельность ведется в виде нескольких **ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СЕССИЙ** – ограниченных во времени частей образовательной деятельности с завершенными результатами освоения предметной области.

Сессии выстраиваются из нескольких **МОДУЛЕЙ** (частей), каждый из которых может быть освоен профессионально занятым человеком за доступное ему время.

Каждый модуль представляет собой серию **ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СОБЫТИЙ**, задействующих разнообразные ресурсы дистанционной коммуникации.

В мастерской используются модули двух типов:

1. **ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ** – это связки образовательных событий, направленных на исследовательское освоение участниками нового содержания предметной области.

*Исследовательскими являются все модули, за исключением тех, которыми завершается мастерская или ее сессии*

2. **КОНСТРУКТОРСКИЕ** - это связки событий, направленных на получения опыта созидательного конструирования и реконструирования реальности на основе освоенного содержания предметной области.

*Конструкторские модули завершают сессии или мастерскую*

## Условия освоения мастерской

### **Обязательное участие во всех образовательных событиях мастерской**

Состав и разнообразие образовательных событий мастерской выстроены не случайным образом, но так, чтобы привести Вас к желанным результатам освоения предметной области

### **«Двойное» выполнение всех упражнений**

Первое выполнение совершается в составе учебной группы и на чужих примерах стратегического планирования. Второе выполнение происходит в индивидуальной практике применения учебного материала по отношению к собственной профессиональной деятельности

### **Вовлечение коллег и подчиненных**

Развитие – это то, что осуществляется в коллективах и коллективами. Между образовательными модулями ряд упражнений полезно делать вместе с коллегами. Это формирует общее смысловое поле и облегчает вживание необходимых развитию перемен

### **Погружение в детали**

У каждого человека свой образовательный «дайвинг». Поэтому не стоит ограничиваться смыслами, рожденными только на занятиях. Углубляйте содержание осваиваемой предметной области, задавая ей новые вопросы

Стоит ли пренебрегать возможностями стать сильнее?!

## Происхождение мастерской

Разнородные представления о естественных и искусственных механизмах поддержания живучести организаций тщательно собраны в [«Мастерской концептуального мышления»](#).

Интерес к практике усиления живучести развивается с 1988 года в проектах отечественной Школы концептуального анализа и проектирования систем организационного управления (КА и П СОУ) – в Школе С.П. Никанорова.

В 1996 году была защищена докторская диссертация по основам концептуального синтеза адаптивных систем.

Исследования ведутся методами инструментальной работы с понятиями, с помощью которых конструируются системы, способные управлять развитием самих себя.

## Условия полезности мастерской

*Ситуации, когда мастерская наиболее полезна для руководителей*

Компания не успевает за переменами на рынке, отчего нарастает технологическое, операционное, маркетинговое и другие виды отставания, которые начинают угрожать устойчивости бизнеса.

*Как избежать такой ситуации?*

Компания выбрала бизнес-стратегию, спланировала свою деятельность, движется к намеченным целям, но по мере движения осознает, что успеха нет. Здесь исполнительность вступает в конфликт со скоростью внешних перемен.

*Каковы должны быть правила деятельности в этих условиях;*

Руководители осознают, что все их замыслы проваливаются из-за внутренней культуры компании, которая тормозит инициативы, замедляет исполнение решений, не позволяет строить амбициозные планы.

*Как можно трансформировать культуру компании под вызовы кружения? Что можно и необходимо менять в культуре?*

Из-за исчерпания ресурса отрасли замедляется темп роста компании, а выхода из этой ситуации не видно. Но есть люди, оборудование, опыт, желание действовать.

*Но как?*

Рынок меняется, руководители осознают необходимость внутренних перемен, но к революционному преобразению компании не готовы.

*Здесь нужны щадящие способы усиления живучести компании - где их брать?*

Компания успешна, но усложняется рынок, усложняются сами сотрудники. От этого возрастает неопределенность в выполнении основных функций компании.

*Как должна быть устроена система управления деятельностью, придающая устойчивость ее движению к целям в условиях перемен?*

***Принцип Мастерской – концептуальная ясность!***