

**«Smart problem\*» - логика  
выявления, выводы, контур  
употребления результатов**

**Доклад:**

Дмитриева Лидия Викторовна  
ШКП, ТГУ

**Исследовательская группа:**

Гулиус Н.  
Дмитриева Л.  
Кашпур В

\*Умная проблема

- **Объект обследования:** ТГУ как социотехническая система.
- **Предмет:** фиксация сотрудниками университета ключевого разрыва/проблемы, мешающего осуществлению эффективной деятельности и развитию университета.
- **Задача:** определить «Smart problem» на данном этапе развития ТГУ.

# Smart problem

- **Всеобщность** – это сквозная проблема, которую фиксируют представители всех групп и сообществ в организации;
- **Результативность** - решение такой проблемы позволяет существенно повысить деятельности организации;
- **Конкретность** - решение такой проблемы приводит к достаточно явленным (видимым, осязаемым) результатам;



# Этапы и методики поиска умной проблемы.

1. Контент - анализ материалов проведенных в 2013-2015 гг. в ТГУ полевых исследований;
2. Фокус-группы с неформальными лидерами мнений факультетов/институтов и с сотрудниками демонстрирующими безразличие к происходящим изменениям в ТГУ;

3. Анкетирование методом неоконченных предложений:

«С Вашей точки зрения, решение какой проблемы способно резко улучшить эффективность Вашей работы?»

Или

«Проблема, которая сейчас существенно тормозит развитие ТГУ во всех направлениях деятельности это .... ?»

4. Обработка материалов обследования по параметрам: частота упоминания характеристики и распределение частот;

# «Smart problem» университета

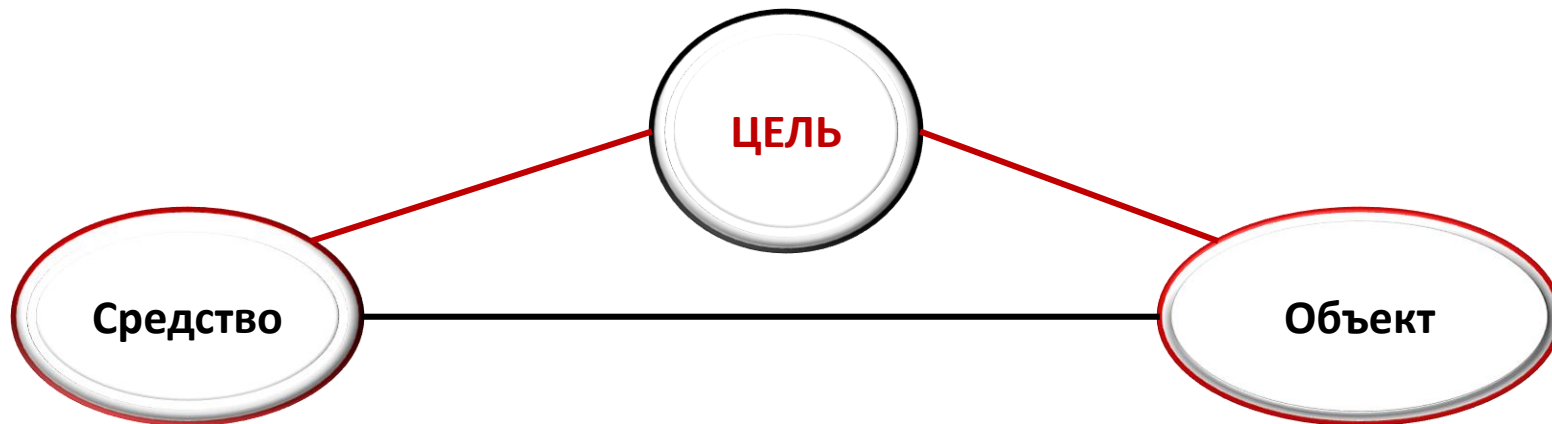
В исследовании была сформирована карта разрывов. На первом шаге анализ проблемного поля, казалось, выявил «проблему проблем»:

**В деятельности университета показатели оказались отождествлены с целями.**

А что будет, если **на паровоз** поставить **датчики от самолета** (или от ракеты) и пытаться выжать из системы показатели этих датчиков?



# Схема деятельности



**Показатели** - это **индикаторы деятельности системы**.

Тип выбранных и закрепленных показателей = тип устройства (технического или социотехнического), тип модели, уклада.

Подмена собственных целей показателями, **которые относятся к другой системе**, приводит к противоречию: **показатели vs репутация**.

# показатели vs репутация

Показатели	Репутация
Гонка за быстрыми результатами, напластование новых процессов на старые	Учет естественных процессов
Поиск фишек	Осмысленная деятельность
Ставка на лояльность	Ставка на профессионализм и компетенции
Волонтаризм отдельных групп	Целерациональность групп субъектов и системы в целом
Система не позволяет быть честным, уловки	Прозрачные и честные правила игры
Агрессия, недоверие, страх	Любовь, эмпатия между членами коллектива, ценность сотрудника в организации
Выжимание показателей и выстраивание махового PR	Понимание новой модели устройства университета и процесса перехода к ней
Рассогласование декларации и демонстрации	Слова подтверждены действием
Авторитарный стиль руководства	Возможность самоорганизующейся системы
Администрация – суть и соль всего	Университетское сообщество – суть университета, администрация – выделенная функция, обеспечивающая базовые процессы





ЗАЧЕМ?

Когда **показатели** заменяют **цели** в организации возникает множество активностей, порой изнуряющих, **НО**

**нет деятельности.**

Потому что основные характеристики деятельности - наличие **цели** и **смысла**.

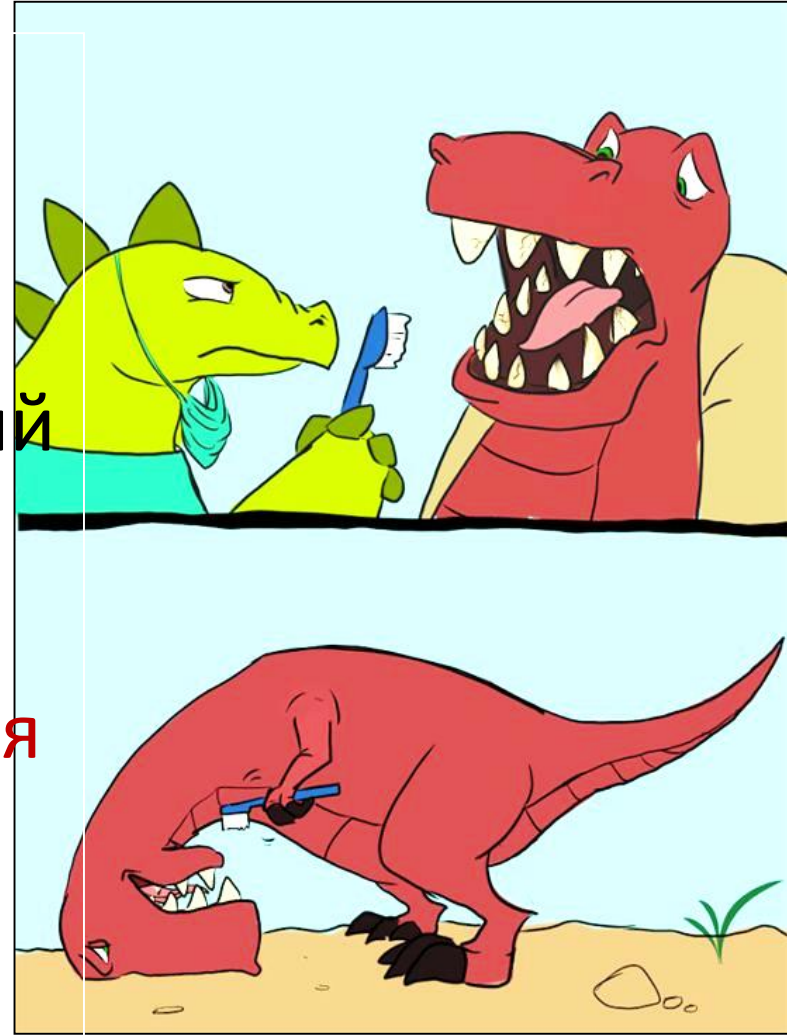
Во время обсуждения ставки для университета практически все участники фокус-групп, уходили в экзистенциальный слой - **любовь, эмпатия, честность, смысл, уклад жизни.**

«...вернув **«университету – университетство»**,  
здоровая система выстроит курс своего  
**развития»**

# iSmart problem!

Остается вопрос:

Почему, **понимая** разрушительную природу, нерациональность требований выполнения тех или иных показателей, сотрудники университета **не отказываются ИХ ВЫПОЛНЯТЬ**, рискуя и своей репутацией, и разрушением тела университета???



**«Smart problem»**

**Похоже, нашли!**

# Предложения в оргуправленческой плоскости.

1. Прорисовать пространство субъектов развития университета;
2. Организовать с субъектами развития процесс целеобразования (в связке цель – объект/ситуация - средства);
3. Разработать новую схему управления университетом для ситуации перехода, аутентичную университетскому укладу, как он должен быть;
4. С участием всех субъектов развития спроектировать новую модель университета и программу пошагового перехода к этой модели;

# Предложения в экзистенциальной плоскости



**Спасибо за  
внимание!**