

# ДУМАЙ!

#004

01.06.2014

<http://e-ideya.com> <http://facebook.com/eideyadumaj/>

«Самое лучшее оружие — у вас между ушей, под скальпом. Разумеется, если оно заряжено!»

Р.Хайнлайн

## Про обратную связь

Что такое обратная связь? Это когда пихаешь гвозди в розетку, а тебя оттуда током. Но шибанет не всегда:

«*Два электрика на столбе сидят, на земле провод валяется, им слезать неохота, смотрят бабулька идет. Они ей: Бабушка, подай провод! Бабулька нагибается, подает. Один берет и ворчит: я говорил - ноль, а ты - фаза, фаза...*»

Мы все живем в мире, где на любое наше действие либо следует какой-то ответ, либо не следует ответа. Если ответа нет – мы чувствуем, что что-то не так. Возможно, некоторые и не ощущают дискомфорта от отсутствия обратной связи. А действительно, чего переживать, если ограничения сняты и можно «быть собой» (как иногда можно услышать от молодых людей)?

Обратная связь не может быть односторонней. Она есть всегда и она постоянна. Если захватить молотком по пальцу, больно будет всегда, а вот насколько — зависит от силы удара. Когда проектируется любая система, программа, аппарат, закон, правило или что угодно еще – обратная связь используется для калибровки и корректной работы.

Но что делать, если обратная связь нарушена? Если в процессе прохождения сигнала существуют помехи? Если обратной связи нет вообще (все ~~просто~~ сломалось)?

В такой ситуации мы не знаем, что о нас думает заказчик или подчиненный. Так же бывает, когда отсидишь ногу, и пытаешься на нее встать — нога подгибается, не слушается, и никак не желает попадать

в тапок (а мы и не подозревали, что с ногой что-то не то). Космический аппарат, бороздящий просторы ~~большого театра~~

космоса, теряет связь с ЦУПом. Все разваливается и ухудшается... Прямо как по законам Мерфи. **»»»**

### Немножко теории

**Существует два вида обратной связи — положительная и отрицательная.**

**Положительная обратная связь** – это такой тип связи, где изменение выходного сигнала системы приводит к такому изменению входного сигнала, которое способствует дальнейшему отклонению выходного сигнала от первоначального значения (расшатывание, разбалансировка системы). В итоге — это взрыв или схлопывание. В любом случае – это четко понятный финал и конец существования системы / процесса / общества.

**Отрицательная обратная связь** – это такой тип связи, при которой выходной сигнал системы передается обратно на вход для погашения части входного сигнала. Отрицательная обратная связь делает систему более устойчивой к случайному из-

менению параметров. Т.е. это неваляшка, регулирующая сама себя, имеющая для корректировки некий эталон внутри себя (согласно которому и происходит постоянная корректировка). Слово «отрицательная» в данном контексте совсем не значит «плохая» :), а значит «корректирующая»! Именно с помощью отрицательной обратной связи работают самонаводящиеся ракеты. Именно благодаря такой обратной связи поставщики туристических услуг имеют возможность тур за туром улучшать качество предоставляемого вам сервиса (если, конечно, они спрашивают вас о том, что улучшить). Ровно эта же обратная связь используется преподавателями, бизнес тренерами, умными руководителями, которые постоянно улучшают свои тренинги, курсы, лекции, методы работы и управления, получая советы от своих учеников, клиентов, подчиненных и руководителей в том числе.

Разместите здесь свою рекламу. 050-608-88-96

**Реклама**

в выпуске - от

**390 грн.**

050-608-88-96

Нас читают  
**умные**  
**пассажиры**  
метро

Каждую  
неделю  
**бесплатно**  
на каждой  
станции

Здесь может быть Ваша **реклама.** 050-608-88-96

**БОЛЬШАЯ**

и маленькая

**серьезная**

**:/**

**и веселая :) )**

**1»»** Теперь посмотрим с точки зрения процессов и управления – все те процессы, которые расходятся в далекие дали или наоборот – схлопываются в ноль (ну вот так их спроектировали) – это процессы с положительной обратной связью. И наоборот, корректно спроектированные процессы, позволяющие системе функционировать необходимое время, заложенное при проектировании/создании – это прямой пример отрицательной (корректирующей!) обратной связи. Проект, который ведется кое-как и кое-как управляется, имеет положительную обратную связь или нарушенную отрицательную, не будет выполнен в срок, с заданной стоимостью, с заданным качеством (по отдельности или все сразу).

Далее мы будем использовать сочетание «обратная связь» без слов «положительная» или «отрицательная».

Любой законопроект, любое изменение в нашей жизни не может быть идеальным. Все мы люди, и предусмотреть все-все-все последствия зачастую довольно трудно. Именно по этой причине существует итерационный (раз за разом) метод постоянных улучшений, когда с каждым проходом мы улучшаем нашу систему, закон, процесс, благодаря поступающим отзывам извне (от пользователей системы, от народа, от всех тех, кто так или иначе сталкивается с таким законопроектом, системой, процессом). Если грамотно учитывать такие отзывы, мы получим постоянно улучшаемую систему. Если отзывы не учитывать, получим пример отсутствующей или не работающей обратной связи.

Таким образом, восстановление или создание с нуля необходимой всем обратной связи зачастую может решить 90% проблем управления. В

проектах это зачастую коммуникации. В разработке систем – правильное проектирование. В социуме, государстве, законодательстве – все те же коммуникации и процессы, поддающиеся контролю общества, давая возможность обществу донести свое мнение о системе, законе, процесс, государстве. Рассматривая,

рающие процесс/систему с разных сторон вместо того, чтобы запустить в работу обратную связь. Подобные «костыли» – в 90% случаев не являются ни ремонтом обратной связи, ни созданием отсутствовавшей связи. Это именно костыли, подпорки, которые совершенно не учитывают отзывы людей, пользователей систе-

### **Многие пытаются придумать «костыли» - обходные пути и трюки, подпирющие процесс/систему с разных сторон вместо того, чтобы запустить в работу обратную связь.**

анализируя и внедряя решения на базе таких мнений, мы будем постоянно улучшать нашу законодательную базу, наше общество, наше государство.

К сожалению, многие люди не привыкли рассуждать в подобных категориях. Они пытаются придумать «костыли» - обходные пути и трюки, чтобы воспользоваться неправильно спроектированными процессами, подпи-

мы, а следовательно такие подпорки только вносят дополнительный хаос и расшатывают систему, делая ее менее надежной и стабильной. Результат использования подобных «нововведений» всегда предсказуем, даже с достаточно высокой долей точности во времени, не говоря уж про 100% вероятность наступления краха, который и пытались предотвратить такими «костылями».

## **Вопросы для обдумывания**

**1.** С какими видами обратной связи вы сталкиваетесь каждый день по дороге на работу?

**2.** Если ли у вас возможность оставлять отзывы (обратную связь) где-либо? Если да, то где?

**3.** Как часто на ваш взгляд реагируют те, кому вы оставили свой отзыв (меняют что-то у себя, согласно вашему отзыву)?

**4.** Что необходимо изменить в вашей действительности (в вашем окружении, в вашей жизни), чтобы

к вашим отзывам прислушивались и что-то меняли согласно им?

**5.** В каких областях, на ваш взгляд, не хватает работающей корректирующей обратной связи?

Присылайте свои ответы к нам в редакцию на адрес [ans@e-ideya.com](mailto:ans@e-ideya.com). В теме письма, пожалуйста, добавьте «[Think-004]» (без кавычек). Лучшие ответы (по мнению редакции) будут опубликованы с указанием авторства в следующем номере. Спасибо!



**Ремонт в доме, когда мнения со стороны постоянно изменяют ваш первоначальный план – пример положительной обратной связи, расходящегося процесса. Финал не будет достигнут никогда.**



**Ресторан, с отсутствующей/нарушенной корректирующей обратной связью – разорится, т.к. качество его блюд будет постоянно уходить все дальше от эталона (в любую сторону).**



**Страна, управляемая посредством политической или вообще отсутствующей обратной связи от народа – точно так же обречена, как и таким же образом управляемый проект или ремонт.**

## Уважаемые читатели!

Мы, авторы идеи издания «Думай», решили запустить проект газеты для умных. Мы считаем, что большинство наших читателей — умные, образованные и толковые люди. А раз так, подумали мы, то, возможно, умным и толковым людям будет интересна подборка статей как раз для подумать и обсудить в кругу друзей, а также в отзывах на нашем сайте.

Да, как и многим другим, нам необходимо поддерживать сервер для электронной версии издательства, а также за какие-то средства печатать материалы на бумаге. Из-за того, что все это не бесплатно, мы вынуждены размещать рекламу. В то же время есть и хорошая но-

вость: на интернет-сайте рекламы не будет. Никогда.

В газете НЕ будет печататься следующая реклама:

- » Гадалок и прочих подобных деятелей
- » Банковских организаций, ипотек, кредитов и т.п.
- » Финансовых пирамид и сетевого маркетинга
- » Партий и любых других организаций, кроме тех, с политикой которых согласна редакция газеты
- » Религиозных организаций

Договориться о размещении своего рекламного объявления (не противоречащего пяти пунктам выше) вы можете позвонив по телефону +38 (050) 608-8896 или написав по

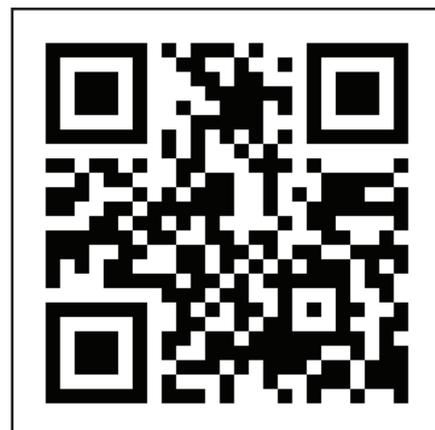
адресу [red@e-ideya.com](mailto:red@e-ideya.com).

Наш коллектив внимательно вычитывает статьи, которые выходят в свет.

Спасибо!

С уважением, коллектив газеты  
«Думай»

Ищите нас в Интернете:



## Цитаты

«Хороший руководитель должен всегда знать, что происходит в компании. Нельзя оставаться изолированным в своем кабинете»

**Гарри Гаррисон**

«(В России веками продолжается) синдром динозавра: пока

сигнал от маленькой и часто безмозглой головы извилистыми путями дойдет до хвоста, его уже откусили и съели. А голова все равно продолжает поворачиваться, так как сигнала в обратную сторону не предусмотрено вообще»

**Александр Лебедь**

«Всякий раз, когда в текущем процессе появляются отклонения, надо задать следующие вопросы: «Это

случилось потому, что у нас не было стандарта? Это случилось потому, что мы не следовали стандарту? Это случилось потому, что стандарт не был адекватным?»»

**Масааки Имаи**

«Мы говорим нашим менеджерам: «Не бойтесь делать ошибки. Но удостоверьтесь, что вы не делаете одни и те же ошибки дважды»»

**Акио Морита**

**Реклама для умных пассажиров метро - от 390 грн.  
050-608-88-96**