**Пригожин А.И. Методы развития организаций**

**КАКОВА КОНЦЕПЦИЯ КНИГИ?**

**Передача** знаний, методов, практических навыков, извлеченных уроков -таково назначение этой книги. Полагаю, что я сейчас довел ее до такого состо­яния, что большинство из тех, кто освоит эту книгу, сможет самостоятельно и небезуспешно практиковать в качестве консультанта по управлению. По край­ней мере, к этому я стремился, готовя ее к публикации.

**ОБ АДРЕСЕ**

Последовательность изложения построена на манер учебника: начиная с введения в профессию, описания ее предмета и поля деятельности с перехо­дом на разбор аппарата работы консультанта в реальных условиях, вплоть до завершения консультационного цикла.

Некоторые трудности передачи всего того, что было обозначено сверху, не удалось преодолеть. Очень трудно воспроизвести условия полевой работы на письме. Кроме того, когда излагаешь то, что сам делал много раз, то кажется, что все очевидно и наглядно, а со стороны, наверное, что-то выглядит недоска­занным или странным...

Какие-то разделы уже устарели для меня самого, что-то я начал обнов­лять, но пришлось остановиться.

Я адресую эту книгу нашему консультационному сообществу в надежде на то, что новые консультанты не будут шарить в темноте, как мы когда-то, а начнут сразу с той площадки, которую нам удалось загрунтовать, и быстрее и лучше нас пойдут дальше, может быть, и не оглядываясь на нее.

Каждый профессионал, прежде чем достичь зрелого уровня, вынужден делать какое-то количество неизбежных ошибок, тратить время и энергию на поиск или выработку понятийного, методического аппарата. Надеюсь, что с помощью этой книги он сможет снизить число таких ошибок и сократить вре­мя и энергию на эти поиски.

**ВИДЫ ТЕКСТОВ**

Имея в виду эту задачу, я включил в книгу следующие тексты.

Во-первых, изложены знания из **теории организаций,** которые требуют­ся в консультационной работе, и не только для широты кругозора и способно­сти к обобщающему мышлению, но и для практического руководства во взаи-

модействии с клиентурой и между собой. Конечно, всегда есть какая-то часть нашего сообщества, которая демонстративно и убежденно требует только ме­тодик, процедур, техники работы. "На теории не заработаешь", - говорят они, но весь мировой, отечественный и личный опыт большинства успешных кон­сультантов учит, что руководителей организаций интересуют не только част­ные изменения и отдельные решения. Управление ставит их перед такими за­дачами, рисками и возможностями, что естественным образом побуждает ру­ководителей к осмыслению развития своих организаций на метауровне - с не­которой высоты обобщения своих ценностей, целей, действий, последствий и отношений. Поэтому они ценят в консультанте не только мастера-ремонтника или наладчика своих бизнес-процессов, структур и стратегий, но и креатив-партнера, способного вместе с ними выйти на этот метауровень. Я надеюсь, читатель, Вы в каждой главе увидите, как это делается.

Во-вторых, предложена продуманная, испытанная концепция консульта­ционной деятельности, названная **"глубоким консультированием".** Она не отрицает никакой другой, но рассчитана на разностороннюю помощь клиен­там в совершенствовании их управленческого труда и самих организаций. Не­которые разработки могут использоваться и отдельно, самостоятельно, в час­тичном консультировании.

В-третьих, **- "полевые материалы".** Это отчеты, разработки, выполнен­ные в клиентных организациях, и т. п. - то, что вводит читателя в мастерскую консультанта, в его отношения с конкретными клиентами, в его офис. Предпо­лагается, что читатель может пользоваться "полевыми материалами" как пре­цедентом реальной практики: что-то заимствовать, использовать для построе­ния чего-то противоположного - как угодно. Стоит только иметь в виду, что приведенные материалы не случайны и неплохо оценены клиентурой.

Четвертый вид текстов **-** геометрический **- из жизни треугольников.** Речь идет о сквозной для этой книги и вечной для нас теме консультант-клиентных отношений. Консультант и клиент в известном смысле треугольники: один опирается на угол, другой - на основание свое. Каждая пара треугольников выражает некий вид отношений между ними. Возможно, не все варианты здесь изображены. Узнайте себя в какой-то паре или же добавьте неизвестный мне вариант, но тоже в треугольниках. По-моему, ни в трапециях, ни в прямоу­гольниках, ни в параллелограммах, ни в октаэдрах, ни тем более в эллипсах и окружностях консультант-клиентные отношения не выразишь. Там совсем другая геометрия...

Наконец, пятый вид текстов **- прикладные советы.** Они рассчитаны как на консультантов, что вроде бы очевидно, так и на практических руководите­лей. Я по опыту знаю, что многие предприниматели и управленцы интересу­ются методологией и методикой консультирования, потому что хотят сами ис­пользовать их в своей работе, отнюдь не становясь при этом консультантами. В нашей Школе консультантов по управлению почти в каждой группе есть один или несколько предпринимателей, которые приходят именно за таким продуктом, не имея цели менять профессию. Поэтому само изложение ориен­тировано и на таких читателей. Для них я также припас ряд советов.

Но есть еще одна причина, по которой эти советы и книгу я хочу донести также и до руководителей организаций всех разновидностей.

**Реформы спотыкаются о менеджмент.** У власти и в деловых кругах сложилось странное представление: все дело в макроусловиях. Вот изме­ним, дескать, налоговую систему, отладим цены у монополий и сборы на таможне, а политическую стабильность мы уже обеспечили, - и все хозяй­ство пошло в гору. Нет, по пути на эту гору оно спотыкается, слабо дышит и сбивает шаг из-за застарелых болезней своих главных структур: бизнес-орга­низаций.

**ЧЕМ БОЛЕЮТ ФИРМЫ?**

Большинство организационных патологий наши заводы, фабрики, опто­вые, розничные, страховые и иные компании унаследовали от советской куль­туры управления.

Вспоминая многих своих клиентов, я пробую сейчас выделить самые за­старелые и тяжелые болезни их организаций.

Конечно, это **неумение работать с будущим.** Большинство стратегий -самодельные, построенные без современных методов, и поэтому дальше при­вычного долгосрочного планирования они не идут. Но долгосрочное планиро­вание безнадежно для нынешней динамики перемен, а методы стратегическо­го управления большинству руководителей незнакомы.

А сколько своей энергетики теряют организации из-за **демотивирующего стиля руководства?** Он тотально "обесточивает" коллективы в самые реши­тельные моменты. Директора и президенты компаний! Посчитайте сами: ка­ково в ваших приказах соотношение позитивных и негативных воздействий на подчиненных. Наверное, где-то около 1: 3 в пользу выговоров, депремиро-ваний (чистый советизм) и прочих наказаний. Я знаю, о чем говорю: в психо­логическом отношении управление организациями у нас репрессивное. Да и все представления о мотивации дальше денег не заглядывают, что затратно и неэффективно.

Пусть тот руководитель, который уверен, что он правильно, грамотно оп­ределяет служебные функции своих подразделений и работников, откликнет­ся. Хотя именно здесь происходит почти массовое рассогласование и **рассеи­вание целей** по всей оргструктуре. И именно здесь лежит огромный ресурс эффективности, о котором мало кто у нас догадывается.

Или взять осуществление нововведений. Сколько ценных начинаний ухо­дит в песок из-за неумения производить изменения вовремя и полностью! **Инновационная незавершенка** ведет к стагнации.

Отсутствие командности, неразвитая клиентная ориентация фирмы, са­моцентризм руководителей, боязнь делегировать ответственность - набор по­добных оргпатологий приводит к **низкой управляемости** организаций, их очень **слабой динамичности.** Смотришь на иную фирму: ей отроду три года, а она уже как постаревший ребенок - дряхлое руководство, апатичные сотрудники, никому ничего не надо...

Но сами руководители свои предприятия не вылечат: не все им видно, за­хлебываются они в текучке и не представляют, как можно иначе. Мировая прак­тика убеждает: управленческое консультирование - необходимая часть дело­вой инфраструктуры, важный источник конкурентоспособности бизнеса.

**КОНСУЛЬТАНТА ВЫЗЫВАЛИ?**

Да нет, не вызывали пока, скажет большинство наших генеральных ди­ректоров.

Поставим вопрос прямо: что может и знает консультант по управлению такого, чего не знает и не умеет толковый, хорошо образованный и успешный руководитель?

Во-первых, консультант специально отслеживает последние достижения управленческой мысли в мире и у нас. Он собирает, систематизирует эти дос­тижения и приспосабливает их для восприятия руководителя в приемлемом для последнего виде.

Во-вторых, консультант может предложить руководителю опыт решения его проблем на других предприятиях. Совсем не обязательно каждому руково­дителю решать их заново, уроки и находки других вряд ли ему повредят.

В-третьих, консультант по управлению обладает специальными методами выявления и решения управленческих проблем. С помощью этих методов ру­ководитель может решать свои задачи быстрее и лучше, чем без них.

Спрос на услуги консультантов по управлению быстро растет, но все еще остается неквалифицированным. Руководители плохо представляют себе, чего следует ожидать от консультанта, а чего от него требовать бессмысленно.

Вы думаете, что главные трудности во взаимодействии клиента и консуль­танта - цены, высокие гонорары? Отнюдь. Раньше, действительно, так было. Но теперь на первое место выходит **время.** Да, именно то время, которое руко­водителю приходится выделять из своего графика на работу с консультантом. Для многих наших клиентов это оказывается неожиданным. Иной готов зап­латить, сколько скажешь, - лишь бы ты принес готовое решение, изменил все к лучшему без его усилий.

Дело в том, что абсолютное большинство наших клиентов ориентируется на проектное консультирование: дай мне твои предложения по оргструктуре, разработай мне новую стратегию, распиши положения об отделах и т. п. Не­квалифицированный спрос порождает халтурное предложение - раз вы за это платите, мы сделаем. Клиент получает тома текстов, графиков, схем, расчетов. Все согласно контракту. Приходится оплачивать, хотя первые же знакомства заказчиков с отчетами вызывают недоумения: почему именно так, а не иначе? Как оказались неучтенными такие-то обстоятельства?

Как-то мне прислали на экспертное заключение большую работу по стра­тегии одного крупного завода, выполненную довольно известной консульта­ционной фирмой. Я увидел откровенную подделку. А причина одна: заказ был типа "мы тут очень заняты, сделайте сами".

Господа клиенты! Большинство ваших заказов качественно могут быть выполнены только в режиме **процессного консультирования,** когда консуль­тант своими методами организует такое взаимодействие с работниками кли-ентной организации, которое только и способно привести к совместному про­екту чего бы там ни было. И если вы не готовы к затратам своего времени с пользой, будьте готовы к затратам своих денег впустую.

Другая трудность. Заказчик часто требует помочь ему в решении совер­шенно конкретной задачи: хочу объединить три службы в одну, надо повысить исполнительскую дисциплину, научите моих "сэйлов" работать с покупателя-

ми. А консультанта жизнь научила с осторожностью относиться к запросам клиентов. Слишком уж часто организационная диагностика показывает само­му же руководителю, что дело не столько в структуре, дисциплине, продажах, сколько в разном понимании приоритетов, неработающей мотивации, просче­тах в решениях.

Многие консультанты поэтому предпочитают начинать работу в новой организации именно с оргдиагностики, хотя клиент настаивает: "Уж мне ли не знать проблемы своей фирмы, ведь я создавал ее с нуля, мне все здесь извест­но". На это можно возразить только одно: "Если мой диагностический отчет не даст вам новое и ценное знание о вашей организации, можете не платить мне за уже сделанную работу, так и запишем в контракте". Для классного консуль­танта, поверьте, риск тут невелик. Диагностика для нас хороший бизнес. Уметь, конечно, надо.

Особо хочется пожаловаться на феномен "недоконсультированной орга­низации". Примерно то же, что и недолеченный пациент. На своих конферен­циях консультанты ломают голову: как объяснить руководителю, что работа только начинается там, где он видит ее завершение?

Послушайте опытного человека. Изменения бывают ментальные, проект­ные и реальные. И если консультант передал вам какие-то знания, способы мышления или разработал программу, проект каких-то изменений, то это не так уж много стоит. Реализация задуманных изменений в практику есть само­стоятельная стадия в работе по развитию организации. Кстати, самая трудная и уязвимая - найти решение бывает куда легче, чем его исполнить. Тут нужны специальные методы. Вы говорите: "Теперь мы сами", тогда не говорите потом: "Как? И это все, что от него осталось?!"

А КОГО ВЫЗЫВАТЬ?

Сориентироваться в мире отечественного консалтинга руководителям не просто. Главное препятствие - это наши российские подмены. Надувание пу­зырей, щек, авансов. Вот несколько советов.

Во-первых, об иностранцах. Низкий поклон им, они помогли нам создать консультационный рынок, мы многому учились у них. Но вы же понимаете, что консультировать в проектном режиме легче, чем в процессном. Ибо после­днее требует длительного и интенсивного общения с хорошим пониманием психологии и деловой культуры клиента. Иностранным консультантам это недоступно, и они предлагают проекты.

А выше мы договорились, что немногие изменения поддаются проектно­му подходу. И они это понимают и набирают россиян в свой штат.

Однако обучают они их сами. И далеко не все методы, хорошо работаю­щие в одних странах, столь же успешны в других.

Во-вторых. У нас все еще вызывает уважение то, что крупное, сильно офис­ное. Но имейте в виду: большие консультационные фирмы делают свой биз­нес главным образом на аудите, который вполне технологизирован. А подраз­деления по управленческому консультированию у них обычно не так велики и прибыльны. Кроме того, по аудиторской инерции они и свои консультацион­ные продукты стремятся делать стереотипными, быстро тиражируемыми.

Иначе говоря, ответьте себе на вопрос: вам нужен серийный или штучный консультант? Первый специализируется на малом числе хорошо поставлен­ных управленческих технологий и старается продавать их как можно больше­му количеству клиентов. Второй настроен на глубокую работу с личностью организации, избегает стандартных решений, ведет клиента от одной задачи к другой, доводя изменения до уровня корпоративной культуры, стиля руковод­ства и прочего "интима" фирмы.

Штучную работу обычно делают небольшие консультационные фирмы или даже отдельные индивидуальные консультанты. Последние работают либо полностью самостоятельно, либо по принципу "оболочной" организации, на­бирая каждый раз нужный состав помощников под конкретный заказ.

Перспективным и очень выгодным для клиента типом консультационных организаций я считаю т. н. партнерства, когда группа консультантов разного профиля объединяется в партнерскую фирму, имея общий офис, аппарат, орг­технику. По необходимости они группируются в разном сочетании примени­тельно к потребностям разных клиентов. Клиенту это интересно потому, что тогда он может получить хорошо согласованную и многостороннюю помощь.

Теперь я хочу дать совет, за который наверняка получу упреки от своих же коллег: некоторые консультанты очень гордятся участием в работах, выпол­ненных под эгидой, а значит, и с финансированием международных фондов (ТАСИС, Всемирный Банк и т. п.). В нашей среде хорошо известно: если кли­ент сам не оплачивает твою работу, то и спрос за нее невелик. Он с большим или меньшим интересом воспринимает идеи консультанта, но к оценке их под­ходит облегченно. Поэтому консультанты, работающие в заранее оплаченных третьим лицом проектах, постепенно теряют форму. Настоящую силу консуль­тант приобретает прежде всего в коммерческих проектах, где заказчик и кли­ент в одном лице.

Конечно, о квалификации консультанта можно судить и по его специаль­ному образованию, но полноценные государственные дипломы консультанта по управлению пока дает только Школа консультантов по управлению Акаде­мии народного хозяйства при Правительстве РФ. А больше всего консультан­ты учатся друг у друга в "полевой" работе, а также на своих конференциях и семинарах.

**ПОДУМАЕШЬ, ANDERSEN!**

Еще раз о западном консалтинге в России.

Много нервных разговоров и неуместной жестикуляции вокруг скандала со знаменитой и старейшей аудиторско-консультационной фирмой Arthur Andersen. Помню, году в 1976-м эта фирма первой из зарубежных компаний та­кого профиля делала презентацию своих возможностей в Институте проблем управления АН СССР. Для нас это было открытие нового бизнеса. А всего-то навсего демонстрировалась новейшая по тому времени система документоо­борота. И уже тогда на них посыпались вопросы из зала, главным образом и подозрительного, и провокативного свойства: "А чем вы гарантируете надеж­ность вашей системы, а то вы тут у нас наработаете, напроектируете, а потом уедете, и какой с вас спрос, если система не срабатывает?" Калифорнийцы от-

вечали с недоумением, но терпеливо: "Мнение клиента для нас - закон. Если он чем-то недоволен, то мы бросаем лучшие силы на исправление даже малых промахов наших специалистов. К недовольным клиентам у нас повышенное внимание. А гарантии? Что гарантии? Разве могут быть гарантии больше, чем деловая репутация? В бизнесе это главный капитал".

В зале я видел усмешки и ироничные перемигивания. Нам тогда такие га­рантии казались эфемерными, недействительными.

Шло время. Лет 10 назад случился конфуз с не менее громадной и уважа­емой "Ernst & Young" - из той же "Большой шестерки". Потом эта "шестерка" уменьшилась до "пятерки". Объединились "Coopers & Librand" и "Price Waterhouse", тоже не от хорошей жизни. Вот и еще про одного члена этой "пя­терки" - KPMG - пошли толки о ее роли в сомнительной финансовой отчет­ности фирмы "Xerox". Ну и что?

А вот что. Все подобные скандалы связаны только с аудиторской частью этих гигантов. Они любят называть себя аудиторско-консалтинговыми, но спе­циалисты знают, что консалтинг занимает у них весьма скромную долю. А из этой доли значительная часть приходится на финансово-бухгалтерский кон­салтинг как сопроводительный по отношению к аудиту, фактически он и яв­ляется частью аудита. А вот управленческое консультирование в этой "пятер­ке", как и в окружающей ее "двухсотке", совсем невелико как по обороту, так и по численности персонала, да и по прибыли тоже. Консультационно-управ­ленческие подразделения у этих фирм выделены в отдельные подразделения с оттенком местной аристократии и большой учености, в отличие от рутинной и довольно однообразной аудиторской работы, предельно технологизированной, хотя и кропотливой. Консультанты по управлению там выглядят как интел­лектуалы бизнеса, высоколобые творцы структур, стратегий, мотиваций.

Есть ли у клиентов претензии к этим последним? Как не быть? Бывают, конечно, но они совсем не похожи на нечто аморальное или противозаконное, как это бывает с аудиторами. Причины таких претензий восходят к методоло­гии консультирования, социокультурной адекватности его в тех или иных стра­нах, нарушению сроков сдачи отчетов или неконкретности рекомендаций.

Так что аудит и консалтинг не только разные виды работ и профессий, но и уязвимые точки, типичные слабости у них мало сопоставимы.

Итак, безобразия с аудитом в "Большой пятерке", по сути, не имеют отно­шения к консультантам по управлению, работающим там же. Хотя подмочен­ная репутация в глазах массового клиента отдает сыростью и на эти подразде­ления.

Так что сказки Андерсена - не про нас. Управленческое консультирова­ние не надо путать с аудитом, а западный консалтинг не стоит переоценивать.

Теперь о судьбах "Большой пятерки" в России. Во времена всеобщего обо­жания Запада консультантам по управлению (из этой пятерки прежде всего) выдавались нашими клиентами исключительные авансы, на их счет строились завышенные ожидания и признавались естественными непомерные по бюд­жетам наших организаций гонорары. Я сам встречал у своих клиентов кон­сультантов то из одной, то из другой участницы пятерки. Прошу коллег из этих почтенных организаций извинить меня, но не могу скрыть досаду и удивле­ние, когда наши общие клиенты внимательно и даже как-то по-школьному вслу­шивались в совершенно банальные и неглубокие сентенции западных консуль-

тантов, в то время как нам бы они подобного ни за что не простили. Да мы и позволить себе этого не могли, мы были бы с позором изгнаны. Видимо, посте­пенно всеядность и послушание россиян приучили западных коллег к необя­зательности, к возможности использования на "восточном фронте" слабых сил. Что в конце концов и обернулось сдержанным ропотом, а потом и разочарова­ниями отечественного директорского корпуса.

Западники встряхнулись - начал уходить такой емкий и слабо конкурент­ный рынок. Они подкрепили свои ряды в России профессионалами покрепче и стали набирать в свои московские конторы российскую молодежь, как носи­телей и знатоков местной деловой культуры. Однако обучать их они могли только тем методам, технологиям и проектам, которыми владели сами. Изряд­но расширив таким образом русское западничество.

И что я слышу от своих клиентов теперь? Приглашая меня для работы, кто-то из них нет-нет да и помянет мрачно: "Была у нас попытка решать эти же задачи с иностранными консультантами. Да видно, дальше информационных технологий и тренингов их в управление пускать нельзя - не понимаем мы друг друга, а расходы огромны". Правда, за это время сильно изменилось и со­словие отечественных консультантов. На консультационном рынке наши су­мели включить в фокус конкуренции не только свое знание социокультурной специфики местного бизнеса, но и новые концептуальные, методические раз­работки, получившие вполне платежеспособное признание руководителей предприятий.

И еще один показатель. В начале 90-х на занятиях в Школе консультантов по управлению Академии народного хозяйства при Правительстве РФ слуша­тели безусловное предпочтение отдавали зарубежным преподавателям, теперь отечественные профессионалы ценятся ими куда как выше.

**КЛИЕНТ МЕНЯЕТСЯ...**

Самое главное, клиент пошел другой. В прежние времена, еще лет 10-15 назад, 80% моих клиентов обращались за помощью в усовершенствовании структур своих организаций, хотя нередко выяснялось по ходу работы, что 80% из этих 80 нуждаются в помощи совсем иного рода - разработке стратегии, мотивации, повышении управляемости и т. п. А когда я предлагал им начать свою работу с организационной диагностики, а тем более подводил их к необ­ходимости изменения корпоративной культуры, реакция была в лучшем слу­чае снисходительной: "Ну, если это вам для диссертации надо, то без оплаты, конечно". А сейчас появился массовый клиент, который сам начинает разго­вор с такого заказа: "Прошу вас помочь разобраться с проблемами моей фир­мы". А то и вполне внятно произносит: "Проведите оргдиагностику в моей ком­пании". Спрос становится квалифицированным, умным.

В заключение вопрос: требуется ли какое-то участие государства в разви­тии управленческого консультирования у нас в стране? Если да, то только в одном - узаконить профессию консультанта по управлению в соответствую­щих документах Министерств образования, труда и финансов. Без этого про­фессиональная структура российского общества выглядит, как в **XX** в. **А мы в каком?**

**ПРИРОДА ОРГАНИЗАЦИЙ**

Прошу Вас, уважаемый читатель, настроиться на существенное различие в предлагаемом понимании организационной природы в сравнении с тем, ко­торое Вы привыкли читать, слышать или, может быть, излагать сами. Главное в этом различии касается системной природы организаций. Точнее, речь будет идти о принципиальной ограниченности системного подхода к организациям, как, впрочем, и к социуму вообще. Такая ограниченность существует объек­тивно, но она пока плохо осмыслена управленчески. Между тем из нее вытека­ют весьма значительные следствия, выводы, которые осваиваются управлен­ческим консультированием раньше, чем самим управлением.

В концептуальном и методическом плане они будут разбираться не толь­ко в этой главе, но и на протяжении всей книги.

**1. ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИЯ?**

Вопрос о том, что такое организация, имеет беспокойную историю, напол­ненную борьбой между различными частнонаучными тенденциями, претен­дующими, однако, на универсальность. Подобное состояние не преодолено и сегодня. Пока нет какой-либо общей теории организации, признанной всеми. Хотя активные поиски в этом направлении ведутся рядом наук: теорией сис­тем, праксеологией, кибернетикой и т. д. Пожалуй, главная трудность состоит в слишком ограниченном наборе единых признаков, свойственных организа­ционным системам разной природы (техническим, биологическим, соци­альным). Иерархичность построения, по-видимому, единственный бесспорный признак, свойственный всем им. Но уже функциональность, т. е. назначение системы, трудно просматривается у организмов (для чего они?); у социальных организаций она проявляется через цели. Так что представляются сомнитель­ными многие обобщения, которые претендовали на всеохватность организа­ционных систем1.

1 Так, явно биологизирующим выглядит утверждение: "Основной функцией любой системы яв­ляется самосохранение", приводимое обычно со ссылкой на принцип Лс-Шателье (см. об этом: Мето­дологические проблемы теории организаций. Л., 1976. С. 93), ибо это расходится с назначением ряда технических систем (многоступенчатая ракета-носитель, взрывное устройство): то же можно сказать о социальных системах, в которых доминируют другие функции, не говоря уже о случаях самороспуска организаций. Понимать ли под функцией назначение системы или фактический результат - дела не меняет.

Применительно к социальным объектам термин "организация", как извест­но, употребляется в различных смыслах. Здесь важно выделить три из них.

Во-первых, так может называться искусственное объединение институци­онального характера, занимающее определенное место в обществе и предназ­наченное для выполнения более или менее ясно очерченной функции. В этом смысле организация выступает как **социальный институт** с известным стату­сом и рассматривается как стационарный объект. В таком значении слово "орга­низация" относится, например, к предприятию, органу власти, добровольному союзу и т. д.

Во-вторых, этот термин может означать определенную организационную деятельность, включающую в себя распределение функций, налаживание ус­тойчивых связей, координацию и т. д. Здесь организация - это **процесс,** свя­занный с сознательным воздействием на объект и, значит, с присутствием фи­гуры организатора и контингента организуемых. В этом смысле понятие "орга­низация" совпадает с понятием "управление", хотя и не исчерпывает его.

В-третьих, здесь можно иметь в виду упорядоченность какого-то объекта. Тогда под организацией понимаются определенные структуры, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфический для каждого рода объектов. В этом смысле организация выступает как свойство, атрибут объек­та. Именно это понимание организации мы имеем в виду, например, когда речь идет об организованных и неорганизованных системах, политической органи­зации общества, эффективной и неэффективной организации и т. д.

И такое, например, выражение, как "организация данной организации в более организованное состояние", в принципе не является тавтологическим, т. к. содержит три разных значения слова "организация": деятельность по орга­низации, организацию как объект и организацию как свойство этого объекта. Но, естественно, мы так не говорим по причине неблагозвучности и затемнен-ности смысла.

В дальнейшем термин "организация" будет употребляться во всех трех значениях. Сейчас, однако, нам важно понять, что такое социальная организа­ция в первом смысле, т. е. как объект, поскольку такое определение имеет клю­чевое значение.

В литературе получило распространение такое понимание социальной организации, согласно которому последняя появляется тогда, когда части на­чинают работать на целое1. Не отрицая значения этой действительно необхо­димой связи, следует все же отметить односторонность такого подхода к пони­манию социальных организаций. Здесь не учитываются особенности этих эле­ментов. Социальные организации не могут строиться только на однонаправ­ленном отношении, без ориентации целого на потребности участников.

Более точным, на мой взгляд, будет такое понимание сущности организа­ции: **организации возникают тогда, когда достижение каких-либо общих целей осуществляется через достижение индивидуальных целей или же когда достижение индивидуальных целей осуществляется через выдви­жение и достижение общих целей.** Первый способ характерен для деловых организаций (предприятий, учреждений), второй - для организаций союзно-

1 См.: ZielenewskiJ'. Organizacia zespolow Luddzkich. Warzawa, 1965; СетровМ.И. Основы функци­ональной теории организации. Л., 1973.

го типа (партии, профсоюзы, любительские объединения и т. п.). При таком подходе организация выступает как среда **обмена** между целым и его элемен­тами. В ней для этого образуются "точки интеграции", в которых сопрягаются интересы индивидов и задачи организации, например посредством обмена тру­да на вознаграждение.

В самом деле: завод производит башенные краны. Но никому из его работ­ников сам кран не нужен. Токарь, начальник цеха, бухгалтер и даже директор будут трудиться только в том случае, если взамен получат то, что нужно каж­дому из них лично, т. е. заработок, удовлетворение потребности в принадлеж­ности, в общении, в реализации своих способностей, в карьерном продвиже­нии. Пока эта общая цель (бизнес на башенных кранах) не будет "разложена" на индивидуальные цели, завод не начнет производства.

Другой вариант. Рыболовы в выходные дни выезжают на озеро или водо­хранилище. Но там им негде переночевать, укрыться от дождя, согреться. Кро­ме того, им долго и трудно добираться до места: пересадки, ожидание поезда, нехватка мест. Да и местные власти их притесняют то запретами, то побора­ми... Они решают объединиться в союз рыболовов, чтобы на общие средства построить у водоема дом, в котором они могли бы поочередно останавливать­ся, купить автобус, вступить в переговоры с районным начальством и т. п. Но одновременно они принимают устав своего союза, в котором формулируют общие цели, права и обязанности членов, порядок взаимодействия правления и остальных. Впрочем, эта союзная организация может создать у себя и дело­вую организацию: базу, мастерскую для обслуживания тех же рыболовов.

Очевидно, что цель является **категорическим признаком любой органи­зации.** Однако для реализации цели организации необходимы иерархическое построение и управление.

Что же касается собственно дефиниции феномена организации, то она бу­дет звучать почти афористично: **организация есть целевая общность.** При этом подразумевается, во-первых, что она также иерархическая и управляемая общ­ность; во-вторых, что она не только человеческая **общность,** но и социальный **инструмент и безличная структура.**

**Организация и персонал**

Единство и взаимообусловленность организационной системы и коллек­тива не означают их тождества. Между ними есть существенные различия как по содержанию, так и в социально-правовом статусе.

Организация как объект представляет собой более широкое понятие и включает в себя коллектив - свою основу. Коллектив - это объединение всех работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность на государ­ственном, союзном, частном предприятии (учреждении, организации). Уже в этом определении видно различие между объединением работников и, напри­мер, предприятием. И действительно, на предприятии, в учреждении помимо работников есть материально-техническая база, финансовая и документаль­ная системы и т. д. Их наличие не зависит от состава и настроения коллектива, хотя он в какой-то мере может влиять на их качество и количество.

Помимо этого, в организации существует в виде административно-право­вой структуры обезличенная система связей и норм, необходимая для выпол­нения коллективом трудовых функций, для его стабильного взаимодействия и единства целей. Эти нормы и связи тоже в основном нейтральны по отноше­нию к персональному составу работников. Коллектив может полностью сме­ниться, а они - остаться теми же.

В то же время организация в целом немыслима без коллектива. Основной производительной силой является человек. Он обеспечивает жизнедеятель­ность предприятия и учреждения. Если же мы имеем дело с полностью авто­матизированным производством, функционирующим без участия человека, то его нельзя признать организацией.

Иначе говоря, решающее влияние на настроение и функционирование орга­низации оказывает коллектив. Так, сплоченность или конфликтность коллек­тива, его стабильность, уровень квалификации и сознательности работников, деловая активность, дисциплинированность - все это прямо определяет эф­фективность организации.

Таким образом, коллектив является социальной основой деловой органи­зации. Но коллектив есть контактная и структурированная общность работ­ников. По мере приватизации многие предприятия и даже учреждения преоб­разовались в акционерные общества открытого типа, акционерами своих орга­низаций стали и многие их работники. Акционеры не образуют коллектива, они могут и не знать друг друга и даже не посещать это предприятие, посколь­ку часть из них - люди "внешние", здесь не работают. Что же касается "внут­ренних" акционеров, то они оказываются в противоречии своих интересов: как работники они заинтересованы переводить прибыли в зарплату, как акционе­ры - направлять эти прибыли на развитие производства.

**Организационный эффект**

Наиболее практически важным свойством организаций является прирост дополнительной энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий их участников. Это явление названо **синергией.** Причем в организациях это яв­ление оказывается управляемым, его можно усиливать, видоизменять. Имен­но в этом состоит одна из причин столь частого обращения человечества к орга­низационным формам.

Собственно, появление нового качества от сложения каких-либо состав­ляющих - объективная закономерность: "...уже простая сумма есть нечто но­вое, но не содержащееся в ее слагаемых. Так, уже число "два", образованное путем сложения "единиц", содержит нечто новое: оно представляет собой чет­ное число, тогда как слагаемые - нечетные"1. В процессе объединенного труда подобная закономерность проявляется в полной мере, но неоднозначно, в чем-то противоречиво.

Самое удачное исследование феномена синергии в совместном труде, по-моему, было предпринято К. Марксом. Никто глубже его не взглянул на исход-

1 СачковЮ.В. Введение в вероятностный мир. М, 1971. С. 92.

ные компоненты организационного эффекта. Исследуя трудовую кооперацию, он внимательно изучал источники появления организационного эффекта, т. е. синергии - возрастания совокупной энергии в зависимости от типа внутрикол-лективной связи. Им было выделено несколько стадий этого процесса.

К. Маркс начинает с самых элементарных форм объединения. "Подобно тому, как сила нападения эскадрона кавалерии или сила сопротивления полка пехоты существенно отличны от суммы тех сил нападения и сопротивления, которые способны развить отдельные кавалеристы и пехотинцы, точно так же и механическая сумма сил отдельных рабочих отлична от той общественной силы, которая развивается, когда много рук участвует одновременно в выпол­нении одной и той же неразделенной операции... Здесь дело идет не только о повышении путем кооперации индивидуальной производительной силы, но и о создании новой производительной силы, которая по самой своей сущности есть массовая сила"1. Иначе говоря, ощутимый эффект дает уже простая мас­совость, т. е. **одновременность, однонаправленность** многих усилий. Одно и то же бревно одни и те же люди не могут поднять по очереди, но вполне спо­собны сделать это совместно. К тому же как вторичный эффект объединения здесь сказывается и психологическое взаимодействие участников, ибо "...уже самый общественный контакт вызывает соревнование и своеобразное возбуж­дение жизненной энергии... увеличивающее индивидуальную производитель­ность отдельных лиц..."2.

Далее. Введение даже простейшего расчленения общей работы, распреде­ление участников по отношению друг к другу в последовательной зависимос­ти еще больше усиливают совокупный эффект. К. Маркс пишет: "...индивиду­альный труд каждого отдельного рабочего, как часть совокупного труда, сам может представлять различные фазы процесса, через которые предмет труда вследствие кооперации проходит быстрее. Так, например, если каменщики образуют последовательный ряд для того, чтобы передавать кирпичи от осно­вания строительных лесов до их верха, то каждый из них делает одно и то же, и тем не менее... 24 руки совокупного рабочего доставят кирпич на место скорее, чем две руки отдельного рабочего, то поднимающегося на леса, то спускающе­гося с них. Предмет труда проходит то же самое расстояние в более короткое время"3. Такой способ сотрудничества К. Маркс назвал **комбинированием** тру­да. Но, как и в предыдущем случае, сохраняется однородность операций у всех работников.

Новый уровень эффективности задает разделение труда по специальнос­тям, когда в одной мастерской объединяются рабочие разнородных самостоя­тельных ремесел. "Так, например, карета была первоначально общим продук­том работ большого числа независимых ремесленников: тележника, шорника, портного, слесаря... Каретная мануфактура объединяет всех этих различных ремесленников в одной мастерской, где они работают одновременно и во взаи­модействии друг с другом"4. Простая кооперация, ремесленный труд. Но - на­чало **специализации.**

1 Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 23. С. 337.

2 Там же.

3 Там же. С. 338.

4 Там же. С. 348,353.

Затем разделение труда нарастает, "...операции... отделяются одна от дру­гой, изолируются, располагаются в пространстве одна рядом с другой, причем каждая из них поручается отдельному ремесленнику, и все они одновременно выполняются кооперирующимися между собой работниками"1. Появляется новый социальный продукт специализации - частичный работник. Специа­лизация переходит на орудия труда. "В одном Бирмингеме изготовляется до 500 разновидностей молотков... Мануфактурный период упрощает, улучшает и разнообразит рабочие инструменты путем приспособления их к исключи­тельным особым функциям частичных рабочих"2. Разделение труда превра­щается в его дробление, процесс достигает верхнего предела: на производстве иголок проволока проходит через руки 72 и даже 92 специфических рабочих.

Достигнув верхней точки, процесс обрывается появлением машин, кото­рые обеспечивают техническое и технологическое единство надежнее и дешев­ле. Эта линия "выжимания" указанного эффекта исчерпывается. Но заклады­ваются новые линии, и они появляются вплоть до наших дней (тейлоризм, мейоизм и т. д.).

Таким образом, тайна организационного эффекта коренится в принципах объединения индивидуальных и групповых усилий: единство цели, разделе­ние труда, согласование и пр.; способы осуществления последних весьма раз­нообразны. Это нетрудно показать как на зарубежном опыте, так и на отече­ственных примерах.

Однако рассмотренный эффект проанализирован нами для идеальной си­туации. Дело в том, что соединение людей может привести не только к их вза­имоусилению, но и ко взаимоослаблению даже при общности целей, а порой и благодаря ей. В данном случае эффективность результата зависит от органи­зации во втором смысле - от организованности. Задача в том, чтобы общей целью объединить людей, обеспечить их сотрудничество. Это - непременное условие взаимоусиления. Если же работники действуют либо с разными целя­ми, либо конкурируя друг с другом при достижении одной и той же цели, то эффект может быть минимальным, нулевым и даже отрицательным. "Два че­ловека могут иметь вполне "одинаковые" цели, но именно поэтому находиться во взаимной борьбе, т. е. составлять дезорганизованную комбинацию"3.

Кстати, именно подобные проблемы сплошь и рядом возникают в практи­чески действующих организациях и ослабляют эффективность их деятельно­сти. Здесь - значительный резерв повышения их результативности. Эффект может быть нулевым и тогда, когда задаваемые связи не принимаются, "не ус­ваиваются" организацией.

**2. МЕТОДОЛОГИЯ АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИЙ**

Итак, организации относятся к числу сверхсложных систем: они состоят из элементов и подсистем разной природы (технические, правовые, психоло­гические, социокультурные), они многофункциональны (производят продук-

1 Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 23. С. 349.

2 Там же. С. 353.

3 Богданов АЛ. Всеобщая организационная наука (тектология). Ч. 1. М. - Л., 1925. С. 110.

цию, услуги, формируют человека и среду). Для объекта такой сложности при­ходится строить и сложную методологию.

**Системность и диалектика**

Именно **системный подход** позволит нам рассмотреть организацию как систему, как целое, ведь основной его принцип - это **принцип интеграции.** От него происходит цепь производных принципов, главные из которых - **целост­ность объекта и комплексность его анализа.**

В то же время в практическом применении системного подхода (т. е. в при­менении его к исследованию и построению конкретных типов объектов) заме­тен упор **на равновесие** системы, ее внутреннюю **непротиворечивость.** Явно или нет, но именно так нередко трактуется сущность целостности. В своих край­них выражениях такие установки доводят образ системы до замкнутости и не­подвижности, лишая ее динамики, источников развития.

Но ведь это динамичные, социальные объекты, живущие своей жизнью, противоречивые, развивающиеся. **Целостность их относительна,развитие их - неизбежно.** Для анализа таких объектов давно и эффективно применяет­ся **диалектический метод.**

Неоспоримым достоинством диалектического метода является ориента­ция на разложение объекта на противоположности, поиск источника его само­движения во внутренних противоречиях. В диалектическом освещении объект выглядит напряженным, изменчивым. Основа его функционирования - взаи­модействие противоречивых свойств, одновременно ему присущих. Сочета­ние обоих этих способов анализа действительности - сегодня очень актуаль­ный и не вполне решенный вопрос. Но можно считать несомненным преиму­ществом использование их в единстве, во взаимодействии.

Тенденции развития науки подводят исследователей к необходимости раз­работки **системного подхода на диалектической основе как единой обще­научной методологии,** имеющей действительно новые возможности. Такой подход мы и изберем как оптимальный для нашего изучения организаций.

Системный подход на диалектической основе состоит в рассмотрении объекта в напряженном равновесии, т. е. через выделение в нем существенных противоречий как основы его развития. Разумеется, такой подход принимает как аксиому то, что противоречия неизбежны и естественны для сложных, многомерных систем.

Системный подход знает один главный способ анализа объекта - через разложение его на подсистемы. Тогда в центр внимания выдвигаются струк­турные связи объекта, взаимодействие его составных частей. Диалектика же вводит другой принцип анализа объекта - через его разнокачественность, тож­дество в многозначности. Иначе говоря, один и тот же объект в одно и то же время обладает существенно разными, во многом противоположными качества­ми. Без такого способа анализа объекта иногда просто нельзя обойтись. Ска­жем, невозможно конструировать автомобиль только как транспортное сред­ство, отвлекаясь от накладываемой на него потребителем функции социально­го престижа, хотя, конечно, эти функции в чем-то противоположны.

**Системный подход на диалектической основе предполагает определе­ние внутренней противоречивости сложной системы как целого.** Именно такой целостной, но сложной, противоречивой системой является организация.

Системный подход на диалектической основе отнюдь не есть некая новая общенаучная методология. Напротив, вся суть здесь в закономерном сочета­нии уже сложившихся и широко распространенных приемов построения на­учного знания. Это естественная и позитивная тенденция.

**Функции организаций**

Пользуясь нашим методом, мы можем посмотреть на одну и ту же органи­зацию с трех сторон.

* Организация создается как **инструмент** решения общественных задач,  
  средство достижения целей. С этой точки зрения на первый план выступа­  
  ют организационные цели и функции, эффективность результатов, моти­  
  вы и стимулы персоналами т. д.
* Организация складывается как человеческая **общность,** специфическая  
  социальная среда. С такой позиции организация выглядит как совокуп­  
  ность социальных групп, статусов, норм, отношений лидерства, сплочен­  
  ности-конфликтности и т. д.
* Организация может быть рассмотрена как **безличная структура связей  
  и норм.** Предметом анализа организации в этом смысле выступают ее орга­  
  низационные связи, построенные иерархически, а также ее связи с внеш­  
  ней средой. А основные проблемы здесь - равновесие, самоуправление,  
  разделение труда, управляемость и т. д.

Разумеется, все эти свойства организации имеют лишь относительную са­мостоятельность, между ними нет резких граней, они постоянно переходят одно в другое. Более того, любые элементы, процессы и проблемы организации дол­жны быть рассмотрены в каждом из этих трех измерений, т. к. они выступают здесь в различных качествах. Например, индивид в организации есть одновре­менно работник, личность и элемент системы. Организационное подразделе­ние есть функциональная единица, малая группа и подсистема.

Очевидно, что перечисленные социальные роли организации задают ей неодинаковые, во многом противоречивые ориентации. Однако пока она нор­мально функционирует, она остается в равновесии. Это равновесие между ро­лями организации подвижно за счет постоянных смещений в сторону одной из них, причем новое равновесие достигается через изменения, развитие орга­низации как целого, как системы. Именно противоречивое соотношение этих ориентации и составляет суть и основу организационных проблем.

**Интеграция знания**

Исключительная сложность организации как системы заставляет нас пого­ворить еще об одной проблеме ее изучения. Мы неоправданно ограничили бы свои возможности, если бы пытались изучить организацию в рамках только од­ной науки. Дело в том, что разные аспекты жизнедеятельности организаций "под-

ведомственны" разным наукам. Это как человек, которого изучают и филосо­фия, и психология, и биология, и медицина и прочие науки. При изучении слож­ных систем всегда так: науки разные, а объект один. Но чтобы постичь его в це­лостности, науки тоже должны объединиться. И современное состояние науки дает такую возможность. Мы говорим о междисциплинарном подходе.

Не стоит повторять выводы о больших его преимуществах. Важнее уви­деть известную ограниченность его, указывающую на принадлежность его к промежуточному, хотя и необходимому этапу объединения знания. Для этого этапа характерно то, что интеграция наук здесь лишь частичка и по частным поводам. На сегодняшний день междисциплинарное изучение объекта не дает целостного знания о нем. Можно предположить, что нарастание процесса ин­теграции наук приведет к формированию следующей стадии соединения зна­ния, стадии общедисциплинарной, когда взаимопроникновение специальных областей науки создает новое качество - интегральное знание без профессио­нальных перегородок, так сказать, знание постдисциплинарного уровня.

Разобщенность современного знания об организациях ограничивает воз­можности сведения административно-правовой, экономической, социально-психологической, кибернетической моделей организации, понятия и ценнос­ти которых подчас оказываются несовместимыми, даже в случае употребле­ния одинаковых слов. Так, самоуправление в кибернетике означает автономию организации, в социологии же под ним подразумевают проблему участия.

Постдисциплинарный подход означает раскрытие нового, углубленного содержания и смысла такого явления, представление его как целостности, "сте­реофонически", а значит, новые оценки и управленческие выводы. Так, конф­ликт, взятый из одного измерения, выступает как форма дезорганизации в дру­гом измерении, но может оказаться весьма функциональным, результативным в третьем. Интегративная методология основывается на объективном единстве всех проявлений реального объекта.

При постдисциплинарном подходе речь идет о разных свойствах одного и того же явления. Интеграция знания требует взаимной и совместной интер­претации объекта. Это значит, что каждый угол зрения на организацию также нуждается в своем самостоятельном развитии, но в рамках целостной науки.

Выход исследований на постдисциплинарный уровень задает им новую меру комплексности подхода за пределами специализации.

Два способа познания

Вопрос об интеграции знания имеет еще один аспект.

Высокий авторитет наук о природе постоянно склоняет социальных ис­следователей к "подражанию" им, прежде всего в методической части. Это спо­собствовало некоторому преодолению умозрительности и повышению точно­сти в науках об обществе. Однако объективные особенности социального "ма­териала" вынуждали признавать и определенные границы применения к нему естественно-научных методов (измерение, моделирование, программирование). Преодолеть их невозможно без ущерба как раз для той самой точности, ради которой и предпринимались биологизация, математизация, кибернетизация социального знания.

Границы проявляются уже в известной неадекватности самих этих мето­дов многим социологическим задачам. Кроме того, их применению препятству­ет ценностный характер социального знания. Наконец, нельзя не учитывать и наличие еще одного способа получения социального знания - через осмысле­ние собственного опыта, через привнесение в знание своих представлений об исследуемых объектах и процессах.

Это становится невозможным потому, что социальный исследователь, в от­личие от естественника, имеет дело с материалом своей же природы, и из своего социального бытия он получает суждения об общественных явлениях еще до исследования их. Это и преимущество, и недостаток такого познания. Преиму­щество - в появлении знания о явлениях, недоступных точным методам. Недо­статок - в привнесении в него элементов ложного сознания, субъективизма, когда оно засоряется стереотицами здравого смысла, трактуется "под себя" и т. п. И все же данный способ социального познания неизбежен и необходим.

Таким образом, существуют два способа познания социальных явлений -**доказательный и опытный.** Первый выводится из эмпирических исследований, основанных на точных методах, второй появляется как продукт рефлексии.

Организации возникли задолго до того, как их стали исследовать. Это при­водит к известной парадоксальности науки об организациях, когда деятель­ность предшествует знанию, опыт все еще богаче теории, а искусство, интуи­ция нередко точнее расчетов. Отсюда становится оправданным развитие науки об организациях через рефлексию: осознание того, как именно склады­ваются, функционируют и развиваются организации, выведение закономер­ностей и использование их для улучшения существующих организаций и по­строения новых.

Отмеченные особенности социологии организаций имеют и свои преиму­щества, поскольку дают возможность дополнить доказательность опытностью (или наоборот), т. е. соединить анализ, исследование с практикой собственно­го участия в организациях и связанными с этим ощущениями, не подменяя, однако, одно другим.

Значение "опытной" части социального знания сохраняется и в задачах построения организаций. Ведь кроме исследовательской функции наука об организациях имеет также и функцию инженерную. Можно даже утверждать, что исследователь организаций способен помочь в их конструировании, пере­стройке и консультировании.

**Организационная инженерия** тоже имеет свои особенности. Проектиро­вание организаций ограничено неизбежностью приспособления любого гото­вого проекта к качествам того реального человеческого материала, который заполнит затем заданные позиции и связи. Это значит, что, в противополож­ность техническому проектированию, чем менее проект организации конкре­тен, тем он в каком-то смысле надежнее. Или взять проблему организацион­ных изменений. В силу своей инерционности социальные отношения не под­даются оперативной реконструкции. Да и объективно вводимые изменения должны быть шире самого предмета нововведения, ведь этот предмет - эле­мент системы, и его изменение влечет за собой перестройку всей системы или значительной ее части. Возникающие при этом задачи невозможно свести к сугубо расчетным параметрам.

Эти и подобные им особенности организационной науки следует иметь в виду не только для того, чтобы учитывать специфические трудности работы в ней. Важнее преодолеть некоторые "кибернетические" стереотипы, привнесен­ные сюда специалистами из теории автоматического регулирования, из био­логии и других наук. Эти представления, хотя и повысили стремление к науч­ной строгости, нередко упрощают организационную проблематику, сводя ее к одномерным задачам.

Разумеется, при использовании доказательства и опыта в социальном зна­нии следует избегать крайностей. Тем более что соотношение между обоими способами социального познания подвижно, в последнее время оно сильно сместилось вследствие прогрессирующей формализации в социологии. Одна­ко было бы неверно при применении комплексного подхода упускать любой из этих видов познания.

**Третья природа**

Организация - крайне сложный объект для изучения. Причины этого -в ее собственной внутренней неоднозначности.

В самом деле, организацию нельзя назвать ни чисто материальным, ни чисто духовным явлением. Она включает в себя экономические отношения и отношения, например, политические. Это относится к деловым организациям, занятым производством как материальных, так и духовных ценностей (заводы и театры). Хотя по своим функциям и характеру труда одни из них действуют в сфере материального производства, другие - в духовной сфере, но по содер­жанию отношений в них организации двуедины. Любая организация, нанима­ющая работников, участвует в экономической жизни общества. В то же время деловые организации нашей страны находятся в общей политической систе­ме, нередко активно участвуют в политической жизни. Организация есть сво­его рода микрообщество, в нем отражаются (хотя и не зеркально) чуть ли не все характеристики общественной жизни.

Те же проблемы возникают при попытке классифицировать организации по признакам **материального-идеального и объективного-субъективного.** Организации представляют собой, несомненно, объективные, но не материаль­ные объекты. Здания, оборудование и даже люди в принципе многофункцио­нальны. Материальные носители организационных отношений - инструкция, график, подчиненность и др. - проявляются только через поведение людей и отношения между ними. Но в то же время они составляют особую внеиндиви-дуальную реальность, не зависящую от конкретных людей.

Организации являются наиболее распространенной формой трудовой кооперации людей, организованного группового поведения. От них во многом зависят эффективность производства, экономический потенциал общества. В организациях реализуются производственные отношения, отношения влас­ти, общения и т. д.

Стремительное нарастание количества организаций - один из признаков индустриализации и характера развития общества в целом. Совершенствова­ние организаций представляет собой важный источник повышения темпов экономического роста. Здесь содержатся и значительные резервы социально-

го прогресса. Общество в изобилии создает организации в качестве средства решения своих задач, и число организаций в обществе постоянно растет. Орга­низация охватывает и прежде неорганизованные сферы общества (досуг).

В то же время при всех своих преимуществах организации обладают извес­тной ограниченностью, а именно - частностью решаемых задач, абсолютиза­цией собственных целей. Для преодоления возникающей здесь опасности "раз-бегания" целей создаются **надррганизации,** т. е. организации второго и более высокого уровней, занятые интеграцией уже не людей, а самих организаций нижних уровней. **Общество превращается в единую и непрерывную орга­низационную систему:** там, где кончается одна организация, начинается дру­гая. Обладание тем или иным уровнем организационного потенциала стано­вится важным показателем уровня развития общества.

Организационные, структуры, нормы, границы являются важной состав­ляющей среды, окружающей современного человека и во многом предопреде­ляющей его жизнедеятельность. Формализованные организационные отноше­ния носят искусственный характер, они специально задаются, целенаправлен­но вводятся в социальную среду. Будучи безличными и однозначными, они обладают относительной стабильностью и самостоятельностью в системе об­щественных отношений. Известно также, что организационным формам свой­ственны определенные консервативность, долговечность, склонность сопро­тивляться изменениям.

Организации - целостные, самостоятельные миры. И все они объединя­ются в грандиозный мир организаций.

В свое время К. Маркс охарактеризовал технику как "вторую природу", которую человечество поставило между собой и окружающей средой. Таким же образом мир организаций можно определить как особую, "третью приро­ду", порожденную общественными отношениями и занимающую в них специ­фическое место. Оно сопоставимо с местом техники в обществе и в известной мере также определяет его состояние.

**3. БАЗОВЫЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Мир организаций глубоко разделен. Организации с самого зарождения строятся как системы многомерные, состоящие из элементов разной природы системы неравенства, сотрудничества и борьбы интересов.

Эта их разделенность создает постоянные линии противоречий, составля­ющих сущность устройства и динамики организаций, источник множества проблем. Назовем их:

* противоречие между **личными и безличными** факторами организаций;
* противоречие между **индивидуальным и общим** в организациях;
* противоречие между **планомерным и спонтанным** в строении и развитии  
  организаций;

**— департаментализация.**

Первое из них возникает оттого, что организация не может рассматриваться только как коллектив — совокупность индивидов, малых групп и т. д. Наряду с межличностными, групповыми отношениями в ней существует и административ­ная (формальная) структура обезличенных связей и норм. Причем разделение это

происходит на всех уровнях - на уровне индивида (личность и должность), отно­шений в коллективе (руководство и лидерство), групп (коллектив и подразделе­ние) - вплоть до организации как целого (коллектив - организация). Такое сквоз­ное разделение на личностное и организационное создает противоречие в органи­зации, линии напряжения, что сказывается и на целях, и на отношениях управле­ния - исполнения и на других сторонах ее жизнедеятельности. Это ключевое про­тиворечие лежит в основе многих других внутриорганизационных проблем.

Второе означает, что при организации любого коллектива главная задача в том, как объединить интересы всех его членов вокруг целей организации на всех ее уровнях. История развития организаций и теорий управления ими знает немало поисков и заблуждений на этот счет. Индивиды приходят в организа­цию со своими интересами, и степень совпадения-расхождения их с должност­ными функциями, целями подразделения и всей организации во многом опре­деляет эффективность предприятия и учреждения. Взаимодействие индиви­дуального и общего пронизывает все организационные отношения и предоп­ределяет многие другие, более частные проблемы. Этот вопрос возникает как в личностно-групповой сфере, так и в рамках безличной структуры организа­ции. Что касается последней, то достаточно указать на постоянные трудности адаптации ко множеству отдельных должностных обязанностей, предписыва­емых должностной инструкцией, одного исполнителя, который, как правило, лучше исполняет одни из них и хуже — другие. А это может сказаться и на моральной атмосфере, и на результатах работы подразделения, а то и всего предприятия. Не случайно такое большое значение придается в наше время профподбору, тестированию, психологическому тренингу, определению слу­жебных функций и другим способам адаптации личности к должности.

Как мы дальше увидим, организация есть не только система, но и сложная социальная среда, где только часть процессов, элементов, связей можно проек­тировать и планировать. Но даже и эта системная часть организации действу­ет не полностью: что-то из нее не принимается средой и фактически не дей­ствует. В каждой организации мы находим немало предписаний, регламентов, правил, на создание которых потрачено много сил, но все хорошо знают, что они на практике не работают, хотя и не отменены. Так что эта системная часть, в свою очередь, тоже делится на действительную и недействительную. Откуда возникает недействительная часть оргсистемы? Ошибки управления, задаю­щего нереальные стандарты, с одной стороны, устаревание каких-то из этих элементов, связей, схем бизнес-процессов - с другой. А с третьей стороны, орга­низация как общность, коллектив иногда вырабатывает такие собственные нормы, которые противодействуют и блокируют предписанные стандарты. Эта третья сторона неизбежно и закономерно появляется в любой организации, как только туда собираются работники. Та общность, которую они формиру­ют, во-первых, зависит от конкретного состава работников, их индивидуаль­ных особенностей. А во-вторых, она включает естественные механизмы обще­ния между людьми, которые строят собственную иерархию (шкала престижа, лидерство), коллективные нормы и т. д. Именно поэтому в продуктах деятель­ности любой организации запланированное присутствует лишь в какой-то мере. И именно поэтому формальная оргструктура вынуждена сосуществовать с не­формальной.

Департаментализация означает неизбежность "рассечения" организации на подразделения. Это делается через разложение общеорганизационной цели на более частные, для которых и создаются департаменты, отделы, цехи, спе­циализированные службы, лаборатории и т. д. Некоторые из этих подразделе­ний, в свою очередь, тоже делятся на ряд подчиненных им, еще более мелких и специализированных подразделений и т. п. Но каждое подразделение получа­ет собственную цель и существует ради нее. В глазах его работников эта цель выглядит важнее других, иногда возникает борьба за значимость ее, а стало быть, и за ресурсы, льготы, вознаграждения. Складывается своего рода "под-разделенческая психология", преувеличивающая роль и нужды конкретной группы работников. А отсюда - дезинтеграционные тенденции, обостряющие­ся по мере роста организации.

**4. ОСНОВНЫЕ ОБРАЗЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Феномен организации настолько привлекал и завораживал мыслителей и прак­тиков всех времен, что многие пытались свести этот феномен к какому-то устойчи­вому образу. Теперь говорят - модель, хотя это и не точно, потому что слово "мо­дель" уже занято своим строгим смыслом. Но что поделать: сейчас моделью приня­то называть любое вербальное и даже мысленное представление о каком-то предме­те хоть с какими-то отличительными признаками. Терминологическая культура меняется, упрощается, теряет строгость. Смиримся - модель так модель...

А откуда брались эти образы? Естественно, что прежде всего они форми­ровались под воздействием доминирующих в эти времена идей, способов дея­тельности и настроений. В полном согласии с этими доминантами менялись и сами образы организации. Давайте посмотрим их возникновение и смену в хронологической последовательности.

ОРГАНИЗАЦИЯ - ТРУДОВОЙ ПРОЦЕСС. Наиболее ранний подход к измерению и построению организационной системы Ф.У. Тейлора. Методо­логической основой явилось выделение блока "человек - труд" как первоос­новы организации. В рамках этого блока процесс труда размельчался на про­стейшие элементы с целью задать работнику оптимальный режим исполне­ния. Собственно трудовая деятельность принципиально отделялась от управ­ления, которое становилось функцией другого лица.

Под именем тейлоризма эта модель широко известна. Главные ее особен­ности: полностью, детально расписанное поведение работника по рационали­зированной схеме, а также подход к самому работнику как к своего рода запас­ной части, годной лишь к определенному месту.

ОРГАНИЗАЦИЯ - МАШИНА. Ее авторы А. Файоль, Л. Урвик и др. были инженерами и жили в период культа техники, они и завод видели как машину, ничем особенным не отличающуюся от станка, агрегата или иного механизма. А человек - что человек? Он такая же деталь механизма, только не столь на­дежная. Такое представление об организации давало инженерному уму ясность в понимании и доступность в управлении: нужны четко описываемые связи, правила, функции, и тогда вся организационная машина будет работать впол­не техникоподобно. Основной упор делался на единство командования, выде­ление функциональных звеньев (департаментализация) и рычагов регулиро-

вания (планирования, координации, контроля и пр.). Организация в этом смыс­ле есть прежде всего инструмент решения задач.

ОРГАНИЗАЦИЯ - ОБЩИНА. Эта модель контрастна предыдущей. Она и возникла в период тяжелого экономического кризиса конца 20-х - начала 30-х гг. в США, когда обрушились все ранее понятные и надежные связи и правила, когда экономика повела себя совершенно нетехнологично. В это вре­мя Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер и др. исследовали поведение людей и рабочих групп на производстве и выяснили новые трудно описываемые закономернос­ти функционирования организаций. Оказалось, что взаимодействие людей на производстве неизбежно вырабатывает свои связи, правила и роли, которые не только никто не проектировал, но даже не предвидел и не желал. В группах стихийно вырабатывались коллективные требования к каждому работнику, невидимые шкалы престижа, психологические структуры лидерства и т. д. Все они по-своему управляли поведением работников и настолько сильно контро­лировали их поступки, что административные воздействия оказывались бес­сильными перед этой стихийной самоорганизацией. Исследователи провоз­гласили открытие т. н. неформальной структуры. Эта социально-психологи­ческая "организация в организации" мало доступна управлению, действующе­му прежними методами, и единственный путь воздействия лежит через вклю­чение в ее естественную систему, воздействие на мотивы, установки и пр.

СОЦИОТЕХНИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ. Это почти син­тез двух предыдущих. Предложена Тавистокской школой. То на шахтах в Уэль­се, то на текстильной фабрике в Ахмедабаде (Индия) английские исследовате­ли выявляли зависимость функционирования рабочих групп от технологии производства. Потом, много лет спустя, эту зависимость стали использовать вполне сознательно и саму технологию начали проектировать под социальную природу рабочих групп. В частности, мне довелось наблюдать новую форму бесконвейерной сборки на одном из заводов фирмы "Вольво" (Швеция). Идея за этим стояла такая: всякий конвейер имеет две неприятные в психологичес­ком и социальном смысле стороны. Это вынужденно высокая монотонность труда (бесконечное повторение однообразных и простейших операций) и при­нудительный ритм (конвейер движется со строго размеренной скоростью, и время на каждую операцию определено с точностью до секунд). Фирма несла убытки вследствие высокой текучести работников. Постепенно была найдена альтернатива конвейеру. Вот как это выглядело, например, на участке сборки тракторных моторов. Цеховой пролет разбит на длинный ряд небольших сек­ций, в каждой из которых находится группа сборщиков по 5-7 человек. Рабо­чий из крайней секции подходит к массивной платформе, на которой между 4 столбами подвешен блок (основа сборки). На одном из столбов он нажимает кнопку, и платформа приподнимается на воздушной подушке на 2-3 см и мо­жет быть легко передвинута в секцию. После выключения кнопки платформа оседает, на нее становится бригада, которой из автоматического склада посту­пает соответствующий набор деталей, и сборка начинается. Бригаде отводится фиксированное время на заданный набор операций. В эти рамки рабочие обя­заны уложиться. Затем платформа передвигается в соседнюю секцию для сле­дующего комплекса операций и т. д. В отведенных рамках рабочие сами пла­нируют распределение времени и операций между собой, меняя их по догово-

ренности. Они избирают себе бригадира или выполняют его функции по оче­реди. Впрочем, он может назначаться и сверху. Бригада сама определяет свой состав. Никто не может навязать ей работника без ее согласия. Фирме таким образом удалось стабилизировать персонал на сборке, что обернулось, конеч­но, и экономической выгодой.

ОРГАНИЗАЦИЯ - ЭТО СИСТЕМА. Итак, образы организации становятся все более многомерными. Естественное человеческое желание свести все воеди­но, тем более на заре системного движения в послевоенной науке, привело к попытке выстроить все элементы и связи организации в целостную систему. Появились концепции, разделяющие названную многомерность на различные подсистемы организации как единого целого. Дескать, пусть будут техническая подсистема, административная, неформальная, экономическая и какие вам понадобятся еще. Первоначальная ясность, введенная "машинной" моделью, вро­де бы восстанавливалась усилиями главным образом Дж. Марча и Г. Саймона и даже получила продолжение еще в одной концепции. Важный способ поддержа­ния контроля - системный анализ и построение организации с учетом границ ее формализации и неформальных последствий внутригрупповых отношений.

ОРГАНИЗАЦИЯ - ЭТО ОРГАНИЗМ. Конечно же, эта метафора неиз­бежно должна была появиться применительно к организациям, так же как до того она употреблялась для понимания Земли, Бога, рек и пр. Согласно этому взгляду организация имеет голову (начальство), руки (работники), сердце (то ли конструкторский отдел, то ли бухгалтерский, то ли технологический, а то и просто группа умных людей), нервную систему (информационные потоки). Тогда и процессы, которые происходят в ней, выглядят совершенно естествен­ными: голова руководит руками, шлет и получает информацию, сердце обога­щает ее инновациями. У такой организации есть свой характер, смена настро­ений, жизненные планы; она рождается, взрослеет, переживает смены разных состояний, стареет и т. д. В этом смысле организации свойственны и болезни, организационные патологии (к этому мы еще вернемся). Интересно, что, не­смотря на всю свою наивность, аналогия организации с организмом вылилась в целую организмическую концепцию, согласно которой в организации все должно быть уравновешено и связано так, чтобы искусственные элементы и процессы максимально совпадали с естественными. Скажем, начальник есть лидер, должности подбираются под способности, бригады и отделы совпадают с границами неформальных групп. А в науке появилось новое понятие "живые системы", к которым наряду с природным миром стали относить и социальные организации. Родственность организации и организма почти навязывается сходством корней у этих двух слов.

БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ. Снова соблазн формализации. М. Вебер начал строительство бюрократической концепции социума, рационализации поведения человека в организациях. Он разработал ее с целью преодоления свойственной людям иррациональности в поступках и отношениях. Гарантия эффективности организации обеспечивается через стан­дарты деятельности. Преимущества при этом достигаются за счет точности, однозначности, четкой субординации, целостности и т. д. отношений. Обязан­ности между членами организации распределяются по степени компетентнос­ти, на этом принципе и строится власть в организации.

"ЕСТЕСТВЕННАЯ" ОРГАНИЗАЦИЯ идет от Т. Парсонса, Р. Мертона, А. Этциони и др. Функционирование организации рассматривается как объек­тивный самосовершающийся процесс, в котором субъективное начало хотя и присутствует, но не преобладает. Организованность - состояние системы, по­зволяющее ей самонастраиваться при воздействии извне или изнутри. Цель - лишь один из возможных результатов функционирования, отклонение от цели - не ошибка или просчет, а естественное свойство системы, следствие большой роли в ней принципиально непланируемых, стихийных факторов. Такой подход избегает взгляда на организацию с позиций управления, видит ее как специ­фическое социальное явление, развивающееся по своим собственным законо­мерностям. Эти закономерности известны лишь отчасти, отчего возникают многочисленные непредвиденные ситуации.

ПОЛИТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ. Введена была впервые М. Крозье со специ­фическим для французских методологов упором на групповые интересы. Почти классовая концепция устройства общества переносится на организацию. В цент­ре жизнедеятельности организации оказывается взаимодействие (где-то сотруд­ничество, где-то борьба) личных и групповых интересов. Эти интересы разделя­ются прежде всего по статусным признакам, по иерархическим уровням. Отноше­ния руководства - подчинения выглядят почти как отношения между "бюрокра­тами и народом". Но политика возникает и по горизонтали между соседними под­разделениями, между зарабатывающими и вспомогательными работниками, между разными возрастными и тендерными группами. Политическая модель справед­ливо выделила согласование интересов как важный инструмент развития органи­заций и показала, что конфликты в организациях возникают именно из-за нару­шения баланса этих интересов и переговоры - средство его восстановления.

ОРГАНИЗАЦИЯ ЕСТЬ ДЕЛО. Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ) Г.С. Альтшулера, разработанная для создания технических систем, в 90-х гг. повернулась к организациям и немало преуспела в этом направлении. Ее подход к организации можно назвать логистическим. Деятельность орга­низации выступает как процесс получения, транспортировки, переработки, складирования, поиска сбыта, поставок клиентуре произведенных продуктов и услуг организации. То есть организация снова выступает как процесс, но не труда работника или подразделения, а как всеобщая цепь взаимодействий.

Можно было бы привести еще некоторые концептуальные образы органи­зации, например организация как система конструктов С.П. Никанорова. По­являются, конечно, и новые взгляды на организацию.

Все вместе эти образы-модели присущи организации одновременно, соот­ветствуют разным ее свойствам и взглядам на нее. Вряд ли можно сводить при­роду организации только к чему-то одному из перечисленного здесь. Любая организация есть одновременно все это вместе взятое. Исторически, конечно, бывало, что авторы каждой следующей модели отрицали предыдущие, преуве­личивая значение собственной, но мы должны отойти от тех страстей и при­нять их все как совокупность разных измерений одного и того же, как много­мерность организаций.

В работе с клиентурой очень важно уметь оперировать перечисленными моделями. Так, иногда мы должны показать клиенту, что его организация уже прошла стадию общины, когда она были сплоченной группой инициаторов нового бизнеса. Группа выросла и без некоторой механизации отношений внут-

ри ее, т. е. строгого определения связей, правил, функций, она дальше разви­ваться не сможет, и тут нужно обратиться к преимуществам модели "органи­зация-машина", не забывая также и про ее ограниченность. Люди уже факти­чески дублируют друг друга, путаясь в распределении обязанностей и спохва­тываясь, что есть такие функции, за которые не отвечает никто. Так что давай­те введем формализацию разделения полномочий и прав и все такое.

Бывает, мы сталкиваемся с конфликтом на фирме между разными подраз­делениями или профессиональными группами и видим, как глава компании пытается преодолевать эти конфликты сугубо административными, механи­ческими способами (перестройка структуры, запреты, наказания и т. п.), в то время как здесь требуется согласование их интересов, т. е. следует прибегать к возможностям политической модели организации.

Или взять организмическую концепцию - смело говорите руководителям: "Организации, как и люди, болеют, стареют, страдают от собственного харак­тера или бесхарактерности". Другое дело, что это надо уметь показать. Но Вы и это сумеете, когда освоите соответствующие разделы этой книги.

Время от времени я предлагаю своим клиентам изложенный выше набор образов, моделей организации и советую применять каждую из них в соответ­ствии со сложившейся ситуацией. Иначе говоря, такого рода моделями стоит пользоваться сугубо практически, показывая руководителям преимущества применения каждой из них в конкретных ситуациях. Но для этого в подходя­щий момент я просто рассказываю клиенту о всей совокупности этих образов, что ему обычно интересно и само по себе. Главное же, я пытаюсь объяснить ему, что организация не может соответствовать полностью только одной из этих моделей. Она содержит в себе одновременно особенности каждой из них. Другое дело, что на некоторых стадиях развития организации и применитель­но к конкретным проблемам управления ею преимущественное значение име­ет взгляд с точки зрения одной или другой модели.

Конечно, модель организации не есть метод, а только угол зрения, под кото­рым мы предпочитаем взглянуть на конкретную ситуацию или проблему, чтобы точнее подобрать требуемые методы для работы с ними, о чем речь пойдет ниже.

**5. КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ СХЕМА ОРГАНИЗАЦИИ**

Для того чтобы собрать все элементы феномена организации в единое це­лое, предлагаю взять два основания интеграции этих элементов:

* **признаки** организации (цели, иерархия, управление);
* **свойства** организации (она одновременно социальный инструмент, чело­  
  веческая общность и безличная структура).

**Базовые признаки феномена организации**

Соединив вместе названные признаки и свойства организации, мы можем свести их в следующую концептуальную схему (табл. 1). Оба измерения пере­секаются, т. е. все признаки организации соответствуют ее свойствам и, наобо­рот, каждое свойство организации отражается в любом из ее признаков.

**Концептуальная схема организации**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| .^Свойства Признаки ---^^ | Социальный инструмент | Человеческая общность | Безличная структура |
| Цели | Цели-задания | Цели-ориентации | Цели системы |
| Иерархия | Централизация | Личная зависи­мость | Власть |
| Управление | Целевое управляю­щее воздействие | Самоорганизация | Организационный порядок |

**Тройственность целей**

Как уже говорилось, цель является категорическим признаком любой орга­низации, но она не может быть единой, ибо распределяется по разным свой­ствам организации. Будучи социальным инструментом, средством решения каких-то задач, организация неизбежно получает и формирует **цели-задания.** Подразделения, филиалы, бизнес-единицы, дочерние организации, в свою оче­редь, из более общей оргсистемы получают требования обеспечить определен­ные продукты и результаты: произвести такую-то продукцию в таком-то ас­сортименте и объеме либо создать фирме такую-то репутацию, занять такую-то нишу рынка и такое-то место среди конкурентов. Цели-задания формули­руются в виде функций, задач, обязанностей, задаются извне данной оргсисте­мы, их выполнение контролируется, оценивается. В этом смысле организация, подразделения, филиалы "работают" как инструменты в чьих-то руках и на достижение чьих-то целей.

Однако, будучи человеческой общностью, организация формирует **цели-ориентации** - это те же цели-задания, но преломленные, переработанные че­рез интересы персонала, разных групп работников. Скажем, если от последних требуется качество, но они не мотивированы на его достижение, то качество будет на минимально приемлемом уровне. А если от работников требовать толь­ко прибыли и поощрять ее получение только процентом от нее, то прибыль будет получена любой ценой, в т. ч. в ущерб репутации или же стратегическим целям организации. Поэтому, если цели-задания не учитывают появления воз­можных целей-ориентаций, не корректируются под прогнозируемые искаже­ния, не оцениваются на совместимость с интересами исполнителей, они ока­зываются недостижимыми или достигаются частично. Для управления здесь возникает совершенно очевидная задача: издавая какие-то приказы и распоря­жения, специально предусматривать - что от них останется после их сочета­ния с интересами персонала.

В то же время организация имеет свойство безличной структуры. Дело в том, что бесконечное разнообразие индивидов, особенностей их поведения, вариантов отношений между ними не может быть охвачено, контролируемо никаким управлением. Организация вынуждена оставлять многое из этого за пределами своей системы. Все это находится, конечно, в организационной среде,

но необходимую для управляемости часть служебного поведения, взаимодей­ствия организация вынуждена стандартизовать, подвергнуть некоторой фор­мализации. Такие организационные стандарты (должность, регламент, распи­сание и т. п.) в какой-то мере "очищают" организационную систему от личност­ного содержания и разнообразия, сводят деятельность работников к общему знаменателю. Оргструктура должна быть безличной. Одна функция должна подчиняться другой, даже если это конкретному функционеру не по душе; нра­вится или не нравится ему этот начальник или сослуживец - он вынужден подчиняться или сотрудничать именно с ними. Иначе говоря, безличная орг-система формирует собственные цели: единство, целостность организации; ее устойчивость; управляемость и т. д.

Как безличная структура организация неизбежно формирует цели систе­мы, т. е. цели, которые встроены в природу организации и формулируются как сохранение ее целостности, выживание, равновесие, согласованность и т. п.

Подобное разделение целей проходит через всю организацию и на всех уров­нях. Сделаем из всего сказанного два вывода, существенных для дальнейшего:

* процесс социального целеобразования идет не только "сверху", но и "снизу";
* организация не имеет какой-либо монопольной цели.

Обратимся теперь к проблемам каждого из трех видов целей и их взаимо­действия подробнее.

Задача управления - в устранении и разрешении противоречий, как внут-риорганизационных, так и привносимых в организацию извне. Уже эта задача трудновыполнима. Но есть еще и сверхзадача. Она - в создании разнородных целей таким образом, чтобы достижение одной было средством достижения другой и обратно.

Особенность целей-заданий в том, что они обычно не возникают прямо из собственных потребностей индивидов (самому работнику не нужен выпускаемый его заводом трактор). Но это не значит, что такие цели не могут быть связаны с мотивационной сферой индивида. Как и другие цели, они объединяют людей че­рез их мотивы. В том числе и непосредственно: через гражданские мотивы, долг, осознание пользы для себя в конечном счете и т. д. Все же главным способом на­строя работников на выполнение целей-заданий служит опосредование их через цели-ориентации, что обеспечивает принятие целей-заданий индивидами как "сво­их". Социальная роль целей-заданий состоит в соединении интересов каждого с целями организаций, а затем и с целями общества.

Две основные трудности присущи формированию целей-заданий.

Первую назовем проблемой сохранения цели. Суть ее такова. Определе­ние целевой цепи предполагает какой-то приоритет конечных целей перед ча­стными. Но конечные цели формулируются наиболее неопределенно и общо. И чем дальше по целевой цепочке, тем менее точно они описываются. Поэтому их нецелесообразно прямо представлять организациям, а надо предваритель­но эмпирически расшифровать. Организации "не понимают" формулировки, приемлемые на уровне общества. Однако именно перевод цели из одного ран­га в другой вызывает ее разложение на возрастающее от уровня к уровню чис­ло подцелей. Образуемое таким образом "дерево целей" особенно уязвимо в своих многочисленных узлах деления. Неоднократное разложение цели на ряды более частных угрожает потерей ее исходного содержания, рассеиванием цели.

Например. Цель органов милиции - безопасность общества, граждан. Но работа конкретного отделения милиции оценивается в частных показателях: ко­личество преступлений, их раскрываемость и пр. Цель качественного порядка с уровня общества доводится до организации в количественных выражениях как цели-задания. Из этих показателей далеко не всегда можно восстановить по со­вокупности общественную роль. Цели-ориентации работников милиции склоня­ют их иногда к намеренной регистрации меньшего числа преступлений, скрывая от отчетности некоторые из них. Общая цель как бы отчуждается от себя, дойдя до конкретных своих проявлений. Цели-задания выглядят достигнутыми, обще­ственная же цель оказывается еще дальше от достижения.

Выявление целей-ориентаций тоже составляет непростую проблему.

Точка зрения на коллектив, группу как на тактическую коалицию подра­зумевает постоянное взаимосогласование индивидуальных целей, при кото­ром каждый что-то уступает, чего-то достигает и некая результирующая этого массового процесса принимается за общую цель. Концепция коллектива как многократного субъекта считает его целью совпадающий сектор разнообраз­ных целей индивидов, т. е. то, что есть общего в целях всех участников; это коллективно реализуемая общая цель, преследуемая каждым индивидом, ко­торый имеет еще и другие, специфические только для него цели. По-видимо­му, первая из двух происходит из теории игр, вторая - ближе экономическому мышлению.

Но надо видеть, что для управления эти "модели" не равноценны. Вторая удобнее. Разница не только в том, что в одном случае коллективная цель плы­вуча, переменчива, неуловима, а в другом - однозначна и чуть ли не вечна (для производственного управления - обычно заработок). Удобно и то, что у вто­рой "модели" на уровне коллектива и на уровне индивида цель одна и та же! Это решительно ограничивает многомерность и иное разнообразие управляе­мого объекта, его тягостную для управления сложность. Иметь ли дело с ра­ботником или с бригадой - методы одинаковы.

Управление не зря тяготеет (осознанно или нет) к такому подходу. Причи­ны серьезные. Опираться на "то, чего хотят все", очень практично, мало риско­ванно. Кроме того, управление располагает слишком бедным набором инстру­ментов воздействия. Пока работа в организациях является для людей главным источником получения средств существования, ведущая роль т. н. материаль­ных стимулов сохраняется. Труднее маневрировать статусами или поощрять признанием через механизмы общественного мнения. К тому же поиск индиви­дами статуса и признания возможен и вне деловых организаций. А для многих управленческих задач практически достаточно воздействовать на материальную заинтересованность работника. Ведь нельзя живучесть образа "экономического человека" объяснять только управленческими предрассудками...

Организации являются местом достижения разных целей. Управление соединяет их в некоторое противоречивое единство.

Мы не можем здесь не затронуть кардинального противоречия в отноше­ниях управления-подчинения в организации, да и не только в ней, которое, несомненно, уже заметил заинтересованный и внимательный читатель. Про­тиворечие это заключается в том, что человек по самой своей природе стре­мится избежать унификации, которую ему навязывает управление.

Понятно, что чем более унифицированы люди, тем легче ими управлять. Идеалом управленческого воздействия является машина. Чтобы хоть как-то приблизить работника к этому "идеалу", ему предписывается определенная роль в организации, обусловленная должностью, функциональными обязан­ностями и статусом. Этим же целям служат трудовая дисциплина, ритуалы и традиции организации и т. д.

Наконец, о целях системы.

Как говорилось, целенаправленность организации связана с комплексом технических средств в ней. Над техникой "надстраиваются" служебные от­ношения. Целевая направленность этих отношений - поддержание целост­ности организации через соединение каждого работника с организацией. Это центростремительный механизм достижения организацией устойчивости. Последняя, несомненно, имеет самостоятельную общеорганизационную цен­ность. Работники нуждаются в постоянстве связей, норм, требований. Управление также стремится к определенности в устройстве и функциони­ровании своего объекта как первейшему условию контроля над ним. Устой­чивость есть, так сказать, встроенная цель организации. Цель постоянная, несменяемая. Достижение ее равнозначно приобретению новых ресурсов: преодоление текучести кадров, уменьшение числа реорганизаций, снижение конфликтности.

Проблемы целей системы можно свести к двум разновидностям организа­ционной патологии. Во-первых, та или иная степень инерционности, которую неизбежно получает организация, достигая устойчивости. Здесь заложен один из источников ее консерватизма, уклонения от изменений, низкой адаптивно­сти, приспособляемости к меняющимся условиям, нововведениям. Поэтому преимущества устойчивой системы оборачиваются особыми затратами на пре­одоление инерционности системы.

Во-вторых, угроза самоусиления данной цели, превращения ее в самоцель. Создание специальных служб, подразделений, должностей по поддержанию и сохранению системы сопровождается приданием им контрольных полномо­чий. Не включенные в реализацию производственных целей организации та­кие службы нуждаются в повышении самоутверждения, стремятся усилить свое влияние. Отсюда известная вероятность гегемонии целей системы, что приво­дит к организационной стагнации.

Противоречивая природа организационных целей проявляется также и в соотношении целей одного и того же типа, но присущих разным подразделе­ниям, службам организации. Известно явление межцелевого напряжения, т. е. противоречивого соединения параллельных целей на одной горизонтали. Суть его в том, что при некоторой взаимопротивоположности подцелей оказывает­ся более достижимой конечная цель организации. Иначе говоря, если какие-либо подразделения организации поставить в условия конкуренции, то это принесет дополнительный эффект организации. Формой такого межцелевого напряжения является позиционный конфликт. Его нередко специально созда­ют и используют на практике руководители предприятий.

**Рассмотрим пример. На машиностроительном заводе отдел главного кон­структора (ОГК) занят постоянным обновлением, совершенствованием конструк­ции выпускаемого механизма (экскаватора, велосипеда, трактора и т. п.). По это-**

му показателю оценивается работа сотрудников ОГК, и в этом они заинтересо­ваны. Однако цели-ориентации могут побуждать конструкторов заниматься об­новлением во что бы то ни стало, не считаясь с затратами, сложностью произ­водственного процесса, даже с эффективностью новой модели. Но каждое вво­димое ими изменение в конструкцию вызывает усложнение работы другого под­разделения - отдела главного технолога (ОГТ). Задача последнего заключается в налаживании технологического процесса - ведь эффективность, производи­тельность труда зачастую прямо пропорциональны стабильности технологии. Почти каждое нововведение конструкторов требует изменения технологическо­го процесса, переналадки станков и т. д. Поэтому многие предложения, идущие из ОГК, вызывают сопротивление, критику со стороны ОГТ, их позиции при ре­шении одного и того же вопроса нередко оказываются противоположными, а их отношения - конфликтными.

Так возникает своего рода позиционный конфликт, вызванный объективным положением различных групп работников в системе производства. Подобный конфликт иногда существует и между отделами главного технолога и главного механика (ОГМ). Если, исходя из своих задач, ОГТ стремится использовать име­ющееся оборудование с максимальной производительностью, загрузкой и в пол­ном объеме, что дает повышение выработки, то ОГМ, будучи ответственным за ремонт и поддержание оборудования в исправном состоянии, заинтересован в сохранении некоторого резерва станков на случай поломок и противостоит экс­плуатации оборудования "на износ". Конфликтные позиции здесь также основа­ны на известной противоположности производственных задач.

В обоих случаях межцелевое напряжение "работает" на цели-задания орга­низации; в первом - на качество продукции, рентабельность, во втором - на рациональное использование техники.

Сказанное не означает, что подобные конфликты следует "разжигать", ибо позиционный конфликт может перейти в психологический и станет неконтро­лируемым. Он вообще склонен к вовлечению в себя межличностного содержа­ния, когда противоположность некоторых задач приводит к враждебности в человеческих отношениях. Но такой способ использования объективных "дви­гателей" организационного развития (каковым и являются позиционные кон­фликты) может быть эффективным1 не только во внутриорганизационных отношениях, но и в межорганизационных связях.

**СВОЙСТВА ИЕРАРХИИ**

Итак, организация создается вокруг целей. Однако достичь этих целей можно, только выстроив иерархию. Давайте рассмотрим проявление иерар­хии применительно к тем же свойствам организации (инструментальность, человечность, безличность).

Сегодня иерархия определяется как универсальный принцип построения любых организационных систем - биологических, технических, социальных. Применительно к последним этот принцип просматривается на всех уровнях -

1 По-видимому, древнейшим примером этого является линия "следователь - адвокат" в суде: пер­вый доказывает вину подсудимого, второй - ищет слабости в обвинении и оправдывающие аргументы. Так судья получает возможность более объективного решения.

от малой группы до общества. Однако неизбежность этого принципа в соци­альных организациях оборачивается неизбежностью проблем, им вызываемых1. И прежде всего они следуют из характерных для иерархии особенностей соци­альных отношений - отношений подчинения, зависимости, неравенства. В организации сознательно вводится преимущественное право одного работ­ника принимать решения насчет другого, причем первый получает также и сред­ства контроля за должностным поведением другого. К тому же первые состав­ляют явное меньшинство, решающее, однако, за большинство. В этом - одна из главных социальных характеристик внутриорганизационных отношений, объективная основа формирования их структуры на обозримом историческом этапе. Но это и один из самых спорных принципов построения организаций, издавна привлекавший к себе критическое внимание.

С позиций общей теории систем явление иерархии можно определить как разноуровневое распределение частей (элементов) целого по степени общнос­ти их функций (свойств). Такое распределение характерно для всех форм су­ществования материи. В социальных организациях этот принцип преломляет­ся в сложные отношения между людьми, что принципиально выделяет соци­альные иерархические системы из всех прочих.

Во-первых, иерархия означает централизацию. Это нейтральное по отно­шению к интересам участников назначение данного принципа. Оно следует из невозможности (за некоторым пределом) непосредственного взаимодействия определенного количества людей и естественной необходимости выделения посредника. На этом новом уровне появляются координация и интеграция индивидуальных действий в целое.

В таком смысле иерархия представляет собой форму разделения труда не только по горизонтали, но и по вертикали, на общие и частные функции, на решение и исполнение. Как и всякое разделение труда, иерархия вводится для эффективности, чтобы сэкономить труд централизацией.

Во-вторых, иерархия проявляется и как человеческое отношение, а имен­но как односторонняя личная зависимость одного человека от другого. Это значит, что один из работников может воздействовать на положение и поведе­ние другого без того, чтобы этот другой мог так же поступать по отношению к первому. Разумеется, в отношениях между людьми существует много вариан­тов односторонней зависимости, но в иерархии она закрепляется в статусах и выступает как фактор социального неравенства.

Серьезным следствием этой стороны иерархических отношений является то, что связь по субординации (как и другие отношения) не может регламен­тироваться полностью. В должностном поведении работника верхнего уровня (не обязательно руководителя) административно-правовые нормы оставляют существенный диапазон выбора характера и способов взаимодействия на ра­ботника нижнего уровня. Говоря юридическим языком, решение ряда вопро­сов остается на "личное усмотрение" вышестоящего работника. Это значит, что одинаково допустимыми и законными считаются как то, так и иное решение одного и того же вопроса, касающегося положения и поведения нижестоящего работника. Отсюда возникает личная зависимость, или т. н. личный режим в

**1 Один из лучших примеров анализа феномена иерархии и власти в организациях См.: Нету Mintzberg. Power in and around organizations. New York, 1983.**

организации, т. е. легальное, законное воздействие субъективных качеств од­ного работника на другого.

Организация как человеческая общность соответственно расслаивается на две основные социальные группы - управляющих и управляемых. К послед­ним относится все основание иерархической пирамиды, причем средние ее зве­нья, выступая в роли "вершины" по отношению к нижерасположенным, в то же время являются основанием для вышестоящих. Понятно, что в каждом та­ком звене почти все статусы двузначны.

В-третьих, иерархия функционирует как власть, т. е. подчинение участ­ников организации правилам и указаниям. Специфика этой стороны иерархи­ческих отношений состоит в контроле безличных требований организации над волей и своеобразием работника, в приспособлении его индивидуальности к организационным функциям. Это достигается посредством ограничения сво­боды поведения индивида в организации и предписания ему необходимого поведения. Потому власть предполагает принуждение и необходимость в сан­кциях за отклонение от предписанного порядка.

Таким образом, власть существует как административно-правовое явле­ние. Позитивное назначение власти - в преодолении известной "колебатель­ности" поведения человека в организации, придании ему деловой определен­ности. Власть иногда понимают как способность принудить кого-то к чему-то. Но, строго говоря, принуждение возможно именно через систему норм и связей (если не иметь в виду физическое насилие). Поэтому выражение "власть в чьих-то руках" и означает, что определенная безличная структура контролируется конкретными индивидами или группой. Она потому и без­лична, что во многом нейтральна по отношению к особенностям тех, кто сме­няется на ее вершине. Хотя эти особенности тоже сказываются на поведении системы.

Власть есть обладание определенной позицией в административной струк­туре, дающей ее обладателю организационно-правовой ресурс к принуждению подчиненных следовать задаваемым им предписаниям.

Все рассмотренные свойства организационной иерархии проявляются слит­но, однако каждое имеет самостоятельное значение. Следует заметить, что во всех случаях речь идет о каналах воздействия одних людей на других, часто од­ного на многих. Обладание таким каналом психологически мотивируется воз­можностью самоутверждения, самореализации, повышением престижа. Оттого социальная ценность статусов в иерархии возрастает от уровня к уровню.

Иерархические отношения в организации складываются отнюдь не толь­ко линейно и по вертикали.

Так, в организациях известно косвенное воздействие через экспертность, доверительность. Оно обнаруживается как "боковое" воздействие на власть, или же неформальное воздействие на исполнительское поведение непосред­ственно.

Иначе говоря, существуют также формы боковой иерархии. Элементы таких отношений заложены в организациях между контролирующими, санк­ционирующими службами (например, бухгалтерия, отдел кадров, охрана) и Другими подразделениями. Подобные отношения распространены и в межор­ганизационных отношениях: санэпидемстанция, пожарная и налоговая инс-

пекции, прокуратура контролируют по своим параметрам деятельность любых других организаций.

Вариант боковой иерархии заметен не только в сугубо властных отноше­ниях.

Вот пример небольшого авторемонтного завода. Как и на всяком предприя­тии, здесь есть иерархическая структура управления, строящаяся снизу вверх. Но есть там и скромный статус механика по ремонтному фонду, который прово­дит своего рода диагностику поступающих на завод автомобилей. Разумеется, существуют нормативы снашиваемости деталей в зависимости от срока изго­товления автомобилей, пройденного километража и т. д. Но никакие нормативы не могут учесть все особенности прошлой эксплуатации машины (вид дорог, уход, нагрузки и т. п.). И только акт приемки определяет окончательно, какие части под­лежат замене, ремонту, дальнейшему использованию. Отрешения механика за­висит, на каких операциях и в какой мере будет занят персонал завода, каков будет их объем и трудоемкость, а в итоге - результаты труда предприятия. Не случайно на этом заводе директор имеет постоянную прямую связь с этим ра­ботником без промежуточных звеньев.

На производстве возникают также и ситуации "перевернутой пирамиды", т. е. обратной зависимости руководства от исполнения, когда уникальные ка­чества какого-то рядового работника определяют работу других; подобное слу­чается и при дефиците рабочей силы.

Разные формы участия в управлении приводят к появлению "пирамиды с меняющейся геометрией" - например, при выборности руководителей, кол­лективных решениях. А в некоторых добровольных обществах высшим орга­ном является общее собрание (в других - съезд делегатов).

Итак, проявления иерархии в организациях разнообразны и изменчивы. Однако же, возвращаясь к историческому экскурсу, нельзя не отметить, что в некоторых формах иерархии заложены структурные источники организаци­онной патологии: бюрократизм, карьеризм, отрыв руководства от исполнения, конфликтность и т. д.

Возможно, что какие-то формы иерархии окажутся исторически перехо­дящими принципами организации. Пока же изучение закономерностей уст­ройства и функционирования организационной иерархии весьма актуально с точки зрения совершенствования организационного механизма в целом. Со­циальный аспект этого функционирования особенно интересен для нас.

Иерархический принцип построения социальных систем нередко вызы­вал отторжение, прежде всего в нижних частях социальной пирамиды. Под­черкнем сразу, что речь идет именно о социальных системах, ибо общий иерар­хический принцип построения систем объективен, доказан и сомнений не вызывает. Другое дело - социальные отношения. Общий иерархический прин­цип трансформируется применительно к социальной практике то в единона­чалие, то в централизм, то во властные полномочия. Нейтральное системное положение социализируется, политизируется, идеологизируется и т. п. Иначе и быть не может, ибо речь идет о человеческих отношениях.

Но организация - тоже система. В той части, в какой она является безлич­ной структурой, иерархический принцип работает на общих, объективно зако­номерных основаниях. В этой - но только в этой! - части в организационной иерархии нет противоречий, конфликтов, рассогласований и т. п.

Частным следствием предыдущего положения, но имеющим самостоятель­ное значение, является максимальная скорость принятия решений в иерархи­ческой системе. Это преимущество на первый взгляд кажется второстепенным, чисто количественным. Однако в динамичном мире производства, в условиях конкуренции вовремя принять однозначное решение означает нередко опре­делить дальнейшую судьбу организации, направление ее деятельности, стиль работы и многое другое. С другой стороны, бесконечное стремление учесть все мнения приводит порой к обратному результату. Решение устаревает, стано­вится аморфным, резко снижается эффективность деятельности организации.

**Тройственность управления**

Возникновение и усложнение иерархии требует введения управления для согласования действий, разделенных по вертикали и горизонтали организа­ции. Отсюда и возникла потребность в управлении. Также как иерархию мы рассмотрим управление по тем трем свойствам организации, которые выделе­ны в табл. 1.

Иногда от людей, успешно работающих над созданием сложных машин, систем автоматического регулирования, можно услышать вопрос: хотя управ­лением социальными объектами люди занимаются многие тысячи лет, а тех­ническим - недавно, почему последнее достигло гораздо больших точности, надежности, результативности? Дескать, станок сегодня более управляем, чем выпускающее его предприятие. Почему ракета не полетит, если все не рассчи­тать, а организация будет работать и при руководстве "на глазок"?

УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНИКОЙ И ЛЮДЬМИ. Поставим сначала встречный вопрос: насколько правомерно такое сопоставление? Технические и социальные объекты имеют разную природу. И разница эта видна во всем: в их составе, целе-образовании, поведении и т. д. Они совершенно не сопоставимы и по сложнос­ти. Главное же в том, что социальное управление есть отношение субъект-субъектное, при котором объект воздействия также имеет свои цели, интересы, волю. И он отнюдь не однозначно реагирует на разные методы и формы управ­ления. Так что вряд ли можно построить развитие науки об управлении органи­зациями строго по образцу наук технических, прежде всего через максималь­ную ее математизацию, хотя использовать этот опыт можно и нужно. Об этом важно сказать потому, что в теории организационного управления работает не­мало профессиональных инженеров и математиков, и невольное привнесение сюда стереотипов мышления из их прежних сфер занятий может принести вред. Ведь при всей несомненной пользе таких методов социальное управление, как и наука о нем, имеет свои специфические особенности, трудности, возможности и границы, неведомые управлению техническими системами.

В то же время опыт, интуиция, здравый смысл занимают в управлении большое место, а иногда и господствуют в нем. Руководители, хорошо владею­щие искусством управления, — ценное общественное достояние. Но в чем-то такой способ управления и ограничен. Во-первых, это искусство почти не пе­редаваемо другим, как и всякое искусство, основанное на таланте. А во-вто­рых, способными к искусству управления, "талантливыми" оказываются дале­ко не все, отчего управление становится похожим на таинство.

В управление социальными системами вносит большую трудность при­сутствующий здесь сильный субъективный момент, выражающийся в интере­сах. Любые отношения между людьми, отношения в управлении тоже никогда не могут быть чисто рациональными, только служебными, исключительно официальными. В них неизбежно проявляются личные, групповые интересы, воздействуя на эти отношения, преломляя их через себя. В организации про­исходит сложное взаимодействие целей с организационными, групповыми, индивидуальными организациями ее работников, причем вклад разных работ­ников неодинаков и зависит от их статуса в организации, активности и т. д. И это важнейшее отличие социального управления от технического.

Поэтому, если уж сравнивать их, то можно сказать, что в социальной сфере управление продвинулось дальше, чем в технической, если сопоставить степень сложности социального объекта (где объект - тоже субъект) и технического.

Управление везде имеет свои пределы. Некоторые из них порождаются самой природой управления, другие - особенностями процесса управления, его субъектов. Потому управляющее воздействие по сути своей связано с рис­ком: как отреагирует объект, осуществится ли намеченное?

Чем больше неопределенного, непредвиденного, тем выше риск. И чем выше риск, тем менее прогнозируемы результаты управления. Строго говоря, непредвиденное будет всегда, ибо абсолютное знание невозможно. Надо, одна­ко, отличать непредвидимые в принципе явления от непредвиденных, но пред­видимых. Разным наукам известен феномен объективной случайности, наступ­ление которой, так или иначе, неизбежно. Другое дело - просчеты субъектив­ные, которых можно было бы избежать. Проблема всегда в том, как отличить первое от второго. Ведь риск - понятие не только логическое, но и социальное: степень его оценивается в зависимости от квалификации, требовательности, ответственности и т. д. Не проявил одного из этих качеств, и риск становится неоправданным.

Каковы составляющие управления? Рассмотрим это подробнее.

ТРИ СЛАГАЕМЫХ УПРАВЛЕНИЯ. Управление обычно отождествля­ется с целевым воздействием на объект через приказ, задание, стимулирова­ние, координацию и т. д. Но это не совсем так, потому что воздействие есть лишь одна из частей социального управления. И хотя значение его действи­тельно велико, реальные место и роль целевого воздействия можно оценить лишь в сочетании, в единстве с двумя другими составляющими управления в организации. Имеется в виду самоорганизация, т. е. спонтанное регулирова­ние, и организационный порядок, понимаемый как система норм и правил поведения в организации, внешне заданных по отношению к работнику.

Таким образом, в социальных системах (группах, организациях, регионах и т. д.) действуют три основных типа социальных регуляторов. Сущность и функции каждого из них, а также методы их взаимного согласования будут рассмотрены ниже.

ЦЕЛЕВОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ. Механизм целевого управленческого воз­действия состоит из целеполагания и целеосуществления. Другими словами, цели должны быть осуществимыми, а вся деятельность должна определяться постановкой целей. Суть же самого процесса управления состоит в достиже­нии запланированного результата.

Единство целеполагания и целеосуществления - это основа эффективно­сти социального управления. Поэтому целевое управляющее воздействие реа­лизуется через два этапа деятельности по управлению: определение целей-заданий и разработка технологии их реализации. С точки зрения итога они равноправны. Номинальное "хронологическое" первенство первого над вторым в действительности нередко оборачивается реальной обратной зависимостью, ибо выбор целей во многом предопределяется наличием и возможностями со­ответствующих технологий. Выработка целей - это разновидность социаль­ного творчества, в котором объективные и субъективные элементы находятся в сложном соотношении. Цели, задаваемые управлением, не могут быть прямо выведены, вычислены из объективного хода развития какой-либо социальной системы (общества, организации), ибо их содержание неизбежно оказывается под воздействием интересов (личных, коллективных, общественных), преоб­ладающих в данных условиях.

Главной характеристикой деятельности по реализации цели является ее целесообразность, т. е. соответствие результатов процесса и технологии дан­ной цели. Поэтому основными задачами в процессе осуществления целей яв­ляются предупреждение отклонений от цели, координация процессов дости­жения разных целей, интеграция многих актов и субъектов деятельности в на­правлении общих целей и т. д. Такие контрольные функции необходимы, т. к. отклонения в ходе реализации целей неизбежны и закономерны, ибо задание цели не тождественно ее принятию, организационные цели-задания не исчер­пывают многообразия групповых и личных интересов, цели одной подсисте­мы - лишь средства для другой и т. п. Кроме того, надо учитывать необходи­мую эволюцию самих целей, их преобразование, изменение их соотношения и последовательность.

Целевое управляющее воздействие возможно осуществлять не только при наличии определенной ценностной ориентации, но и при соответствующей технологической разработке (соотношение целей, средств, процедур, методи­ки и пр.). Отсюда закономерно выделение некоторой категории работников, специально и профессионально занимающихся управлением, что обособляет их от прочих работников-исполнителей. Относительное профессиональное обособление решения от исполнения, в свою очередь, означает разделение на управляющих и управляемых и порождает отношения власти. Поскольку та­кого рода отношения получают всеобщий характер, система управления выс­тупает как особый социальный институт. На всех его уровнях, хотя и в разных формах, воспроизводится отношение между двумя организационными подси­стемами - управляющей и управляемой. Все звенья управления, кроме выс­шего и низшего, выступают в двух ипостасях: как управляющие по отноше­нию к нижестоящим и как управляемые относительно более высоких управ­ленческих звеньев.

Существуют два вида целевого управляющего воздействия, которые раз­личаются главным образом источником такого воздействия.

Управление социальными объектами (организациями) может осуществ­ляться извне, когда орган управления находится за рамками самих объектов. Так, например, фирма управляет своими предприятиями, областной центр -районами и т. д. Подобное **"внешнее", или централизованное, управление**

позволяет достичь большой степени концентрации управленческой энергии. Его преимущества - в обозримости максимального числа звеньев системы и в едином целенаправленном воздействии на них, исходя из интересов целого. Его недостатки в ограниченности интеллектуального потенциала единого уп­равляющего звена, в отрыве его от задач и интересов низовых звеньев, в отсут­ствии личной заинтересованности.

Управление социальным объектом извне имеет место не только в межор­ганизационных отношениях и в масштабах сколь угодно больших систем об­щества. Этот принцип действует и в атомарных организациях, определяя их структуру (соподчинение между участком, цехом и заводоуправлением, еди­ноначалие). Точнее говоря, тип организации управления на предприятии по­лучает свое продолжение в отрасли и далее. Иерархическое строение - древ­нейшее и универсальное - лишь модифицируется в зависимости от специали­зации.

Но "внешнее" управление представляет собой лишь один из видов целево­го управляющего воздействия. Другим является **самоуправление.**

Каким развитым и совершенным ни было бы централизованное управле­ние, всякая организация обладает некоторым диапазоном собственных реше­ний и имеет поэтому свой орган управления, являющийся частью самой орга­низации, одним из ее подразделений. В этом смысле всякая социальная орга­низация (предприятие, город, вуз и т. д.) является самоуправляющейся систе­мой, т. е. включает в себя управляющую и управляемую подсистемы.

Снова отметим, что следует различать кибернетическое и социологичес­кое понимание самоуправления. Ведь с точки зрения кибернетики система счи­тается самоуправляющейся, если она обладает автономией по отношению к среде и ее поведение не полностью детерминировано извне. Фактически ска­занное можно отнести к любой организации. С точки зрения социологической самоуправление выступает как участие всех членов организации, коллектива в выработке общих решений. Поэтому, например, передача прав на некоторые решения из заводоуправления в т. н. центры финансовой ответственности оз­начает не автоматическое расширение самоуправления в социологическом смысле, а лишь важную предпосылку к нему.

Разумеется, участие работников в решении общих вопросов не отрицает необходимости отдельного органа управления и профессиональной компетен­ции в этой области вообще. Технология современного управления - это ква­лифицированное техническое, правовое, организационное обоснование реше­ний, рациональные процедуры их согласования, контроль за исполнением и т. д. Любое самоуправление предполагает сочетание демократизма со специа­лизацией, что определяет его не только производственную, но и социальную эффективность. При этом различие между управляющей и управляемой под­системами данной организации отчасти преодолевается, т. к. объект управле­ния в некоторой степени становится и субъектом его.

Задача управления - максимально расширить совпадающий спектр и (или) усилить его скрепляющую роль. Самоуправление есть наиболее эффективный механизм согласования целей, а значит, и решения этой задачи.

САМООРГАНИЗАЦИЯ. Далеко не все в обществе и в организациях под­вержено целевому управлению и охватывается порядком. Однако их отсутствие

не означает полной неуправляемости. Механизм управления в этом случае стро­ится на основе взаимодействия спонтанных регуляторов, которые являются естественным продуктом функционирования социальных систем. Такой про­цесс управления и является самоорганизацией. Если целевому воздействию подвержены не все социальные процессы и явления, то самоорганизация при­суща любой социальной системе.

Самоорганизация проявляется в обществе на всех его уровнях, начиная с него самого и кончая малыми группами. Отличительные ее свойства - само­произвольность, отсутствие единого организующего начала. Это не значит, конечно, что элемент субъективного, человеческая воля, план, цель здесь пол­ностью исключены. Но они не выступают как сознательно образуемая общая основа процесса. При этом каждый преследует свою цель, но процесс, который в итоге возникает, оказывается самосовершающимся. То, что на уровне инди­вида есть целенаправленное поведение, на более широком уровне теряет субъек­тивную целенаправленность и выступает как самоорганизация системы.

Примером такой самоорганизации являются многие демографические процессы - воспроизводство населения, бракоразводные процессы, миграция и т. д. Эти процессы остаются таковыми в своей основе, несмотря на элементы целевого воздействия на них (право, стимулы).

Все более значительную роль в современном обществе играют экономи­ческие факторы самоорганизации. Известно, что колебания потребительских предпочтений, спроса на различные товары оказывают большое влияние на производство, а значит, и на целевое управление.

Особую группу социальных регуляторов составляют некоторые элементы общественного и коллективного, группового сознания, воздействующие на мас­совое поведение (традиции, обычаи). Действуя через механизм общественно­го мнения, они являются важной формой социального контроля. Несомненна здесь роль и различных состояний массового сознания, настроений отдельных слоев и групп - энтузиазма, отчаяния, решительности и т. п.

Самоорганизация является продуктом социального взаимодействия и про­исходит в массовом, коллективном или групповом масштабах. В реальных от­ношениях самоорганизация как особый процесс управления проявляется в сочетании с целевым управляющим воздействием. Особенно тесным это соче­тание является на уровне конкретных организаций, о чем мы подробнее еще будем говорить.

Таким образом, самоорганизация представляет собой один из важнейших факторов социального управления. Продукты самоорганизации, как и целево­го управляющего воздействия, образуют **организационный порядок,** с кото­рым люди соотносят свое поведение (общепринятые нормы, ценности).

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОРЯДОК. Деятельность по управлению ни­когда, конечно, не происходит в еще не организованном пространстве. "Жи­вой" управленческий труд происходит в среде множества норм, целей, связей, сформированных ранее. И по отношению к работе управляющего они высту­пают как объективные условия, ограничения. Управляющий действует в рам­ках этой, от него во многом не зависящей, нормативной системы.

Происхождение ее имеет двоякие корни. Отдельные элементы такой сис­темы складываются стихийно, как следствие длительного взаимодействия

(межличностного, группового, массового), но не профессионального нормо­творчества. Остальные представляют собой результат предшествующего уп­равленческого труда. Вместе они составляют сложный социальный порядок, который для управляющего выступает как данный, как часть окружающей ре­альности - наряду с рабочей силой, оборудованием и прочим. Управляющий застает его уже готовым, созданным или сложившимся до него.

Деятельность по управлению, как и всякий труд, нацелена на определен­ный результат и имеет свою продукцию. Продукты управленческого труда, бу­дучи произведены, приобретают затем относительно самостоятельное существо­вание. Продукция "прошлого" управленческого труда довольно разнородна.

Она реализуется, например, в организационных отношениях, в частности в таких элементах этих отношений, как право, административный распорядок, режим и другие правила. Продуктами управления являются связи: позиции, зависимости, структуры, а также такие объекты, как целевые группы, органи­зации, социальные институты. "Прошлый" управленческий труд воплощается и в фактах сознания: целях, установках, знаниях, представлениях и т. д. Ове­ществляются они в материальных формах: документах, технических средствах.

Со временем развитие управления приводит к значительному накоплению продуктов "прошлой" управленческой деятельности. Последствия указанного накопления неоднозначны. С одной стороны, так суживаются возможности целенаправленного регулирования; с другой - управление получает в свое рас­поряжение все больше средств воздействия. Но в любом случае нарастание продуктов "прошлой" управленческой деятельности приводит к расширению и усложнению социального управления. При этом оно в возрастающей степе­ни определяется накопленной продукцией такой же деятельности в прошлом. По-видимому, здесь мы имеем дело с исторической закономерностью, харак­терной для развития труда вообще: усиливается господство "прошлого" труда над трудом "живым", зависимость второго от первого.

В подобном соотношении есть важное преимущество. Дело в том, что орга­низационный порядок, в котором объектируется также и "прошлый" управ­ленческий труд, обладает свойством безличности. Он срабатывает в какой-то мере независимо от индивидуальных особенностей его конкретных носителей. Например, включение в организацию возможно только через должность, при­нятие какой-либо должности требует определенного типа поведения, уклоне­ние от него неизбежно вызывает санкции и т. д. Иначе говоря, речь идет о свое­образном явлении социального автоматизма. Последний обеспечивает извест­ную стабильность коллективного взаимодействия и дает возможность эконо­мии управляющей энергии: "работает" порядок, а не руководитель, правят за­коны, а не люди.

Кроме того, организационный порядок является важным элементом пре­одоления субъективизма в управлении, ограниченности интеллектуальных возможностей управляющего: сэкономленную управленческую энергию он может направить на дополнительное число объектов. Правда, при этом надо помнить, что отношение к накопленному наследию исторически изменчиво, поэтому нельзя принимать его автоматически, оно требует актуального кри­тического анализа. Однако и с этой поправкой прошлый управленческий труд играет незаменимую роль в современной практике управления.

Примечательной особенностью организационного порядка следует также считать его принципиальную неполноту. Он никогда не в состоянии контро­лировать все элементы организационных отношений, всегда оставляя внутри себя пустоты, допуски. Отчасти это происходит намеренно, отчасти же - из-за естественной недоразвитости, ограниченности социального нормирования. Известную роль играет и отрыв от современной практики: обобщение прошлого труда не позволяет решать конкретные одноразовые задачи, изменение отно­шения к нему ведет к избирательности, какие-то элементы накопленного опы­та устаревают и требуют замены новыми. Такие "полости" в рамках организа­ционного порядка заполняют деятельность по управлению, "живой" управлен­ческий труд.

Разумеется, управленческий труд способен не только на восполнение по­рядка, но и на изменение и создание новых его элементов. Более того, органи­зационный порядок в какой-то мере служит средством целевого управляюще­го воздействия, в котором реализуется деятельность по управлению. Но вмес­те с тем возможности такого воздействия всегда ограничены рамками органи­зационного порядка, как бы подвижны и условны они ни были.

ИНТЕГРАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ. Итак, **механизм социального управле­ния не сводится лишь к целевому управляющему воздействию, но включает в себя процессы организационный и самоорганизации.**

Как отмечалось выше, целевое управляющее воздействие выступает в двух разновидностях (рис. 1): "внешнее" управление и самоуправление; в организа­ционном порядке оно объектируется "прошлым" управленческим трудом и дополняется неформализованными социальными нормами; самоорганизация проявляется как процессы массового, коллективного и группового регулиро­вания.

Соотношение всех этих факторов сложно, иногда противоречиво. Посто­янно происходят их взаимопроникновение, переход одного в другой. Более того, в ряде случаев они оказываются взаимозаменяемыми, т. к. одни и те же ре­зультаты могут быть продуктом разных процессов управления. В то же время они могут иметь и различную направленность, противодействовать один дру­гому. Из этих особенностей взаимодействия разных составляющих управле­ния вытекает важная социальная задача: определить место и функциональное значение каждого из них, построить их взаимодействие в единстве, во взаимо­связи. Эта задача стоит как на уровне общества в целом, так и на уровне от­дельных его систем.

Интеграция управления означает мобилизацию внутренних источников организационной энергии управляемого объекта, использование позитивных возможностей самоорганизации, что позволяет "экономить" на целенаправлен­ном воздействии извне. Экстенсивная же стратегия управления гипертрофи­рует внешний контроль и нормативную регламентацию.

В управлении борются две тенденции: повышение эффективности через детализацию, усложнение целевого управления и через развитие самооргани­зации.

Так, традиционные структуры управления строятся на прямом контроле высшего руководства организации за деятельностью ее частей: цехов, служб, отдельных производств и филиалов. Современные же структуры предполага-

ют создание т. н. центров финансовой ответственности, бизнес-единиц везде, где это возможно. Собственным финансовым счетом и правом внутренней са­мостоятельности наделяются самые разные подразделения. Фирма превраща­ется в сильно децентрализованную систему, иногда и в холдинг, контролиру­ющий свои части только по выходным параметрам: прибыль, выполнение кон­кретных заданий.

Использование стимула вместо задания, заинтересованности вместо кон­троля в ряде случаев даже повышает управляемость объекта с точки зрения достижения результатов.

Разумеется, отнюдь не все проявления самоорганизации могут выполнять позитивную с точки зрения управления функцию. Некоторые из них приво­дят к дезорганизации. И тогда возникает принципиальная задача: преодоле­ние, сдерживание этих процессов.

**Больше правил, меньше заданий Использовать самоорганизацию - экономить на управлении**

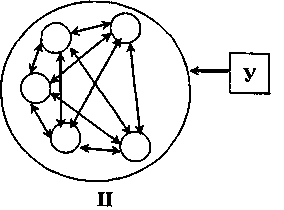
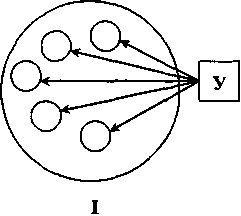


Рис. **1. Два способа управляющего воздействия на коллектив:**

/ - полный внешний контроль; II - использование самоорганизации; У - управляющее воздействие

Таким образом, оптимально построенное управление интегрирует различ­ные его составляющие, с тем чтобы максимально использовать возможности и учесть ограничения, свойственные целевому воздействию, оргпорядку и само­организации.

Грамотное управление заинтересовано максимально экономить свой труд через использование не только целевого воздействия, но и самоорганизации и организационного порядка.

Самоорганизация - это естественный, постоянно возобновляющийся ис­точник организационной энергии. Руководитель устает, изнашивается на ра­боте, а спонтанные процессы воспроизводятся самой природой организации.

Развитие и постоянное обновление организационного порядка дает руко­водству возможность больше заниматься перспективой организации. По моим оценкам, лишь 1/5 времени и энергии высших руководителей должна уходить на оперативное управление, а 4/5 - на поддержание, совершенствование организационного порядка и стратегические разработки.

Пусть действуют три правила:

**1)руководитель должен делать только то, чего не может делать кол­лектив;**

1. **больше правил, меньше заданий;**
2. **функция руководителя - управленческое обслуживание подчинен­  
   ных** (давать им качественные цели, средства, условия и поощрения).

**6. ОРГАНИЗАЦИЯ - СИСТЕМА ИСКУССТВЕННАЯ**

Существуют социальные общности, которые возникают стихийно, есте­ственным образом. Например: нации, поселения, профессии. Но это общности не целевые, т. е. они не взаимодействуют между собой для достижения единой цели этой общности. Организации же естественным путем не возникают. Уч­реждения и предприятия, партии, профсоюзы кем-то специально конструиру­ются: выдвигается общая цель, под нее подбираются средства, люди, место. Конечно, и в организациях действуют естественные зскономерности. Скажем, неформальные структуры, лидерство, конфликты. Но искусственное начало в них преобладает, а для всех искусственных систем - будь то здания, машины, автострады - характерна одна особенность: **для своего функционирования организации нуждаются в специальных поддерживающих мерах, самопро­извольно они только разрушаются.**

К примеру, Вы сейчас находитесь в доме. Он кем-то был специально заду­ман, спроектирован и построен. Но Вы же понимаете, что если Вы не будете периодически его ремонтировать, менять лампочки, мебель, краны и пр., он обветшает, может и рухнуть. Так же и организация: если Вы не контролируете заложенные в нее процессы, специально не укрепляете дисциплину, не обнов­ляете технологии, не разрабатываете новые цели - организация теряет эффек­тивность как на уровне работника, так и на системном уровне. Поэтому, од­нажды создав фирму, ее учредители вынуждены сами или через менеджеров тратить много времени и сил на поддержание ее в рабочем тонусе.

Как я убедился, это теоретическое положение звучит весьма многозначи­тельно для наших клиентов вообще, а особенно в следующем контексте.

Предположим, Вы разработали для организации какую-то систему функ­ций подразделений и работников. Скажите сразу своему клиенту, что исполне­ние этих функций нуждается в мотивационном подкреплении, иначе они будут размываться, выполняться во все более простых и узких рамках, все более пре­ломляться через личные особенности их носителей, отнюдь не всегда в прием­лемом для фирмы смысле. То же касается и новых бизнес-технологий, особенно если они технически вариативны и не поддаются строгому описанию.

Более того, иногда Ваш клиент считает, что дело сделано именно тогда, когда сами подобные изменения произведены, новшества внедрены. Тогда рас­скажите ему закон искусственных систем, изложенный выше. Он получает га­рантии эффективности, Вы - новый контракт.

Пусть руководитель, принимая у консультанта какую-то работу, возьмет себе за правило спрашивать его, как обеспечить надежность функционирова­ния предложенной им системы, не следует ли подкрепить чем-то ее жизнеспо-

собность. И если консультант отвечает нечто вроде: "Она и так заработает", — напомнить ему названный выше закон искусственных систем.

Стоит, однако, иметь в виду, что многие руководители не очень склонны к последовательной работе по мелочам, когда главное сделано, решено и остает­ся только скрупулезно доводить решения до конца, а намеченные изменения -до полного завершения. Вот тут-то, я заметил, многие руководители управ­ленчески недорабатывают. И тогда начатый ими процесс не только приоста­навливается, но и движется вспять. Почему? Потому что естественная инер­ционность перебивает искусственную инновацию.

**7. ТРИ БАЗОВЫЕ ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Мои наблюдения за функционированием и развитием организаций при­вели меня к мысли, что у деловой организации есть три генеральные ценности (рис. 2), которые взаимосвязаны между собой следующим образом:



**Рис. 2. Соотношение управленческих ценностей организации**

Они генеральны в том смысле, что все остальные управленческие ценнос­ти организации покрываются этими тремя. Рассмотрим точнее.

I. Управляемость означает некоторую меру в соотношении управляющей и управляемой подсистем организации, ту степень контроля, которую первая из них может распространять на вторую, охватывать ее (см. об этом раздел "Измерение управляемости организации").

Управляемость может быть оценена по двум основным параметрам.

1.1. Согласованность целей и действий подразделений и работников орга­  
низации, которая, в свою очередь, определяется:

1.1.1. качеством целей (под качеством целей понимается их ясность, не­  
противоречивость, последовательность, достижимость):

* высших, стратегических целей организации (образ желаемого будущего,  
  идеология, миссия, стратегия, специальные политики);
* долгосрочных целей организации;
* оперативных целей организации (служебные функции подразделений и  
  сотрудников);

1. степенью мотивации персонала на достижение названных целей;
2. качеством организационного порядка (бизнес-технологии, горизон­  
   тальные связи, правила работы и т. д.);
3. уровнем корпоративной культуры (командность, заинтересованность  
   всех в целях организации).

1.2. **Реализуемость решений** (см. об этом раздел "Измерение управляе­  
мости организации").

**II. Инновационность** есть способность организации порождать новшества  
и осуществлять нововведения. В какой-то мере она является антиподом уп­  
равляемости, поскольку нововведения нередко снижают управляемость (на  
какое-то время), но и без них управляемость становится дисфункциональной.

Инновационность организации проявляется:

1. в открытости изменениям (мышления, поведения, продукта и т. п.);
2. проактивности управления, т. е. ориентации не столько на следование  
   за спросом, сколько на воздействие на спрос; не просто чувствительность к  
   сигналам рынка, а производство новых сигналов для него;
3. качестве управленческой воли, т. е. в умении руководителя доводить  
   инновационные процессы до полного завершения.

**III. Клиентность** организации есть ее соответствие потребностям, тенден­  
циям рынка, привлекательность ее продуктов для клиентуры (см. об этом да­  
лее раздел "Развитие клиентной ориентации фирмы").

Все три управленческие ценности взаимосвязаны, хотя и противоречивы. Например, реализуемость решений (п. 1.2) фактически совпадает с качеством управленческой воли (п. 2.3), а качество целей (п. 1.1.1) - с проактивностью управления (п. 2.2), но каждая из них имеет и свою самостоятельность.

Для практических руководителей эти три ценности не равны. Управляе­мость для большинства важнее двух других. В нашей деловой культуре рас­пространен даже культ управляемости. Страх перед ее потерей и даже сниже­нием пересиливает все. Сколько раз я видел крупные, тяжелые организацион­ные системы, разраставшиеся в течение многих лет, требующие срочной реструктуризации при том, что их создатели испытывают почти ужас перед обновлением, радикальными изменениями. Они соглашаются с тем, что столь громоздкие конструкции неэффективны, даже участвуют в разработке вари­антов их преобразований и все-таки бесконечно откладывают нововведения, цепенеют перед ними. Причина та же. Инновационность нужна, но управляе­мость - важнее. Хотя понятие это означает у них прежде всего контроль, удер­жание всех элементов под личным наблюдением. Жажда знать о своей органи­зации все, боязнь хоть что-то упустить из виду. Глава крупной компании -почти 4 тыс. человек - требует все увольнения и назначения даже в мелких и вспомогательных подразделениях согласовывать с ним.

По моим наблюдениям, клиентность теперь выходит на второе место по значимости среди этих трех базовых ценностей. А что же инновацион-ность? Она появляется, главным образом, тогда и в той мере, когда и в ка­кой этого требует следование двум другим ценностям. Если управляемость заложена глубоко в подсознании руководителя, предпринимателя, клиент­ность находится в его предсознании, то Инновационность осознается толь­ко рассудком, реже - разумом, и то с колебаниями и повышенной осмотри­тельностью.

Я убедился, что само по себе представление клиенту этой взаимосвязи управленческих ценностей вызывает у него интерес: "К этом}' все и сводит­ся?" И отсюда можно выстраивать линии сотрудничества с ним: **давайте оценим состояние организации по каждому из этих параметров и най­дем возможности развития, улучшения, соответствующие получен­ным оценкам. А что в вашей организации развито больше, может быть,**

**преобладает?Какой из этих параметров неразвит и почему? Как сба­лансировать их в будущем?**

Особенно удачно это применяется при работе над стратегией фирмы. Схе­ма взаимосвязи названных ценностей дает вполне конкретные ориентиры для разработки целей.

Неплохо бывает обратиться к этой же схеме при определении служебных функций, мотивации и т. п. В общем, тут есть свои возможности развития кли­ента и организации.

**8. ОРГАНИЗАЦИЯ В СВОЕЙ СРЕДЕ**

Бесспорна зависимость организации от поселения, региона, общества, го­сударства, типа цивилизации, в которые она погружена, точнее, в которых она возникла. В какой-то степени управление обществом, экономикой и есть уп­равление организациями. Не только бизнес-организациями, но и государствен­ными учреждениями, разными объединениями и пр. И еще: управление обще­ством, экономикой включает в себя и управление межорганизационными от­ношениями - отношениями между организациями как по горизонтали (парт­нерские связи), так и по вертикали (с учреждениями власти).

На поведение организации влияют следующие макрофакторы ее среды:

* социокультурные (традиции и нормы делового поведения);
* правовые (полнота и качество законов);
* политические (характер власти, ее установки, особенности и борьба инте­  
  ресов разных групп населения и его активистов);
* природные (климат, минеральные ресурсы, расстояния и пр.).

Я расположил эти факторы по степени значимости. Иначе говоря, социо­культурные факторы в основном определяют правовые. И те и другие сказы­ваются на конкретной политической ситуации, а природные условия создают неуправляемые ограничения и возможности для проявления всех предыдущих факторов. Право преимущественно определяется правосознанием, которое формируется в культуре народа. Политические отношения тоже есть следствие типа культуры. А вот сколько-нибудь сильное влияние климата, расстояния и ландшафта на тип деловой и тем более организационной культуры не доказа­но и, по-моему, весьма ограниченно. Иначе как объяснить распространенность почти одинаковых не только по оборудованию, внутреннему распорядку, ка­честву продукции и услуг организаций в контрастных климатических услови­ях, географических зонах?

Другое измерение организационной среды - по орбитам влияния на нее внешних условий (рис. 3).

На ближней орбите, конечно, находятся ее:

* клиентура (дилеры, покупатели, потребители);
* партнеры (поставщики, кредиторы, инвесторы, спонсоры и др.);
* конкуренты (центральный ринг конкуренции, периферийные конкурен­  
  ты и т. д.).

Ясно, что взаимодействие бизнес-организаций с ними самое тесное, где бы географически или политически они ни находились. Так что физическая дистанция может быть огромной, а экономическая - кратчайшей.

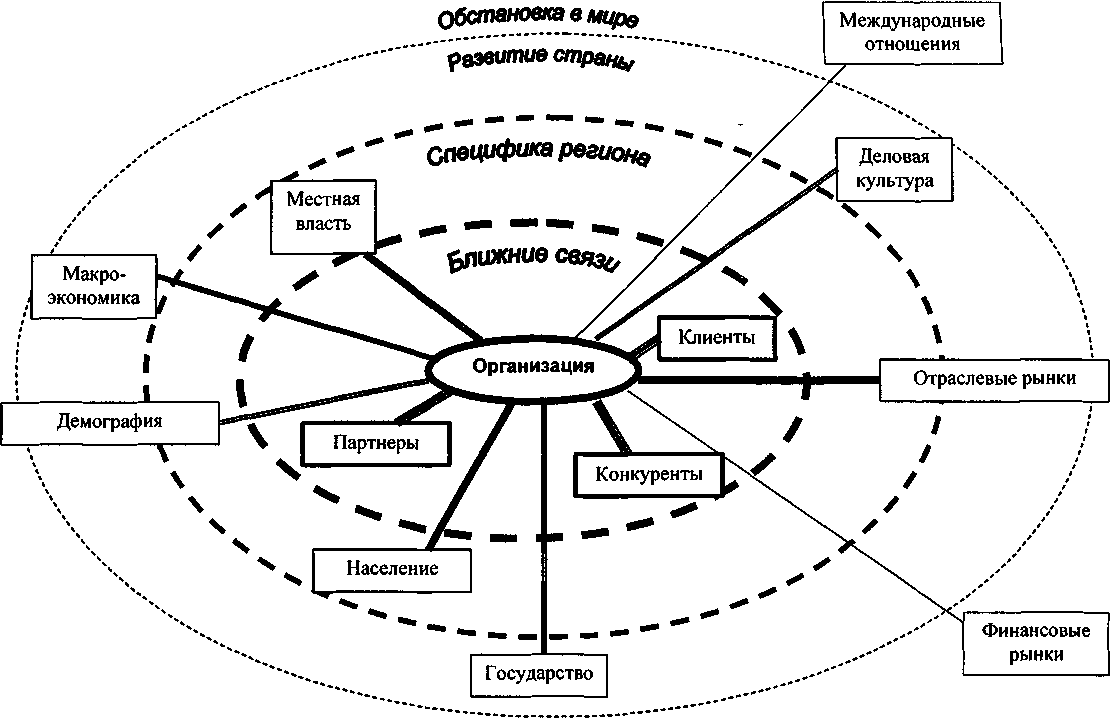


Рис. 3. Внешняя среда организации

**На региональной орбите** находятся:

* местная власть;
* население;
* рыночная ситуация (насыщенность рынка, конкурентная среда, состояние  
  спроса и пр.).

На **строковой орбите** на деятельности организации сказываются:

* поведение государственного аппарата (характер и степень его вмешатель­  
  ства в рынок);
* макроэкономическая ситуация (устойчивость валюты, специализация на­  
  родного хозяйства);
* демографическая ситуация (возрастной и национальный состав населе­  
  ния);
* общая деловая культура народа;
* рыночная ситуация (уровень жизни, характер спроса, насыщенность рын­  
  ка, потребительское поведение населения).

На **мировой орбите** значимыми оказываются:

* состояние международных отношений;
* состояние финансовых рынков;
* деятельность надгосударственных объединений.

Разумеется, все 4 орбиты разделены условно, по преобладанию призна­ков. Так, демография может сказываться на организации совершенно непос­редственно: недостаток или избыток работоспособного населения в поселении. Или: отношения с фискальными, судебными организациями иногда занимают основное внимание и энергию руководителей фирмы. Обострение отношений между государствами может прервать поставки, повысить цены на сырье.

Применительно к конкретной организации бывает интересно и полезно посмотреть - какие именно связи со средой влияют на ее успехи больше всего в настоящее время и в перспективе.

Один предприниматель решил помочь подмосковному селу, откуда он ро­дом. Разместил там одно из своих производств, которое изготавливало хими­ческое сырье для его фабрики. Занял на этом производстве больше 30 человек, многие из них были главы семей. Самым трудным делом, как оказалось, было добиться от работников нужного качества выпускаемого сырья: требовалось точ­ное соблюдение технологической дисциплины, гигиены и тщательности труда. Только в присутствии самого предпринимателя рабочие следовали задаваемым условиям и нормативам, в его отсутствие постоянно возникали отклонения, а следовательно, брак. Руководитель обучал отобранных и нанятых им работни­ков, всячески прививал им чувство ответственности за качество, разрабатывал подробные инструкции, поощрял и наказывал их за отношение к нему. Но все было напрасно: стандарты по-прежнему выполнялись только в его присутствии. Наконец он собрал всех работников, изложил свою проблему: тот цех, который пользуется выпускаемым здесь сырьем, постоянно выбивается из производ­ственного графика из-за плохого качества выпускаемого здесь сырья. Убытки становятся угрожающими. Как быть? Кто из работников берется обеспечивать требуемое качество самостоятельно, без дорогостоящего контроля? Снова, уже в который раз, рабочие дали обещание, однако выполняли его недолго. Пришлось цех в этом селе закрыть, перенести его в соседний городок, где нашлись работ­ники, обеспечивающие выполнение требований работодателя.

Глобализация наступает. Самые эффективные способы построения орга­низаций, отработанные прежде всего в западной и японской деловых культу­рах, становятся предметом подражания, воспроизводства в разных странах, претерпевая там некоторые модификации. Вектор унификации налицо. Все чаще исследователи, наблюдатели замечают, что внутри одной страны разни­ца между некоторыми организациями больше, чем между организациями, на­ходящимися в разных, даже далеких, странах.

**9. ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Мир организаций неорганизован, отчасти и хаотичен. Каждый из нас, на­чиная с рождения, неизбежно проходил в своей жизни через десятки типов организаций. Интересный вопрос: исчез ли за время жизни двух-трех поколе­ний хоть один из этих типов? Напротив. Конечно, они сильно изменились по своему внутреннему регламенту, по роли в обществе. В нашей стране это отно­сится прежде всего к партиям, пенитенциарным учреждениям, моло, зжным организациям, учебным заведениям, предприятиям, банкам. Появляются но­вые типы организаций: сетевые, оболочные, партнерские и т. д. Получается, что разнообразие типов организаций нарастает по мере развития общества, растет разнообразие и внутри каждого из типов, т. е. процесс идет только по нарастающей.

**Задачи типологии**

Потребность в типологии организаций возникает тогда, когда накопление исследовательских данных и представлений делает необходимым построение единой картины социального феномена по возможности в наиболее широких масштабах и разнообразных проявлениях. Полная реализация этого двоякого требования (объемности и детальности одновременно) дала бы уже собствен­но классификацию и решение всего вопроса. Сейчас же ставится задача опре­деления как ближних, так и самых дальних границ мира организаций в обще­стве как типе социальности и выделения внутри его разновидностей конкрет­ных форм и соотношений. Подобная типология выполняет важную познава­тельную роль по крайней мере в трех аспектах.

Во-первых, таким путем достигаются систематизация, упорядочение объек­та, что заложено в логике развития всякой науки. Это не только улучшает ори­ентацию исследователя в объекте, но и побуждает его сосредоточиться на осо­бенностях, сходствах и различиях организаций по разным параметрам.

Во-вторых, типология дает известную основу для установления общности и типизации проблем разных организаций, перенесения методов их решения с одних на другие, ибо в одной группе могут оказаться самые неожиданные со­четания организаций по совпадению каких-то их признаков.

В-третьих, типология характеризует общество с организационной сторо­ны и может использоваться в измерениях его целевой структуры, его социаль­ной дифференциации, системы социального контроля и т. д.

Вышеуказанная типология имеет самостоятельный смысл лишь в том слу­чае, если она способствует производству нового знания. Иначе говоря, **формаль­ные** группировки, перебор организаций по любому сходству признаков имеют только предварительный, вводный характер, хотя и методически необходимый. Они способны служить своеобразными заготовками до той поры, пока исследова­ния не обнаружат в них какое-то содержание или навсегда оставят их в числе "пу­стых множеств". Так, можно ожидать, что группировка организаций по городс­ким районам разделит судьбу первых, а по времени начала рабочего дня - вторых.

Нельзя признать совершенными и **эмпирические** (назовем их так) типо­логии организаций, ныне наиболее распространенные. Они выстраивают од­норядный перечень организаций чаще всего по отраслевому признаку, напри­мер: производственные, образовательные, лечебные, транспортные, культур­ные и пр. Практическая очевидность представленных различий здесь лишь повторяет сложившуюся в обществе специализацию, в то время как сходство организаций из разных групп по некоторым существенным признакам силь­нее, чем в рамках одной такой группы.

**Содержательная, аналитическая типология,** в отличие от формальной и эмпирической, начинается с поиска таких признаков, которые смогли бы стать основанием для выделения групп организаций как новых актуальных объек­тов исследования. И в этом - основная проблема типологии, являющейся спе­цифическим видом исследования. Количество же таких оснований теорети­чески неисчерпаемо. Выбор конкретного основания для дифференциации за­висит от методологии анализа (как понимается феномен организации, что счи­тается ее ключевыми факторами и т. д.), а также от решаемой задачи (если, например, организации необходимо сопоставить по месту в общественной структуре, по типу управления, по положению в них индивида и пр.). Уже само распределение организаций по отобранным так основаниям дает исследовате­лю и варианты объектов, и некоторую информацию о них.

В типологии организаций, главным образом предприятий, нуждаются экономика (разделяет организации по численности персонала, профилю про­дукции, технологическому режиму и т. д.), право (делит организации по под­чинению - местному, республиканскому и общесоюзному, по ведомственной принадлежности, по административным структурам, специально рассматри­вается категория общественных организаций). Социологически же наиболее важными представляются характеристики организаций с точки зрения их ме­ста в общественных отношениях, социальной функции. Группировки органи­заций по экономическим и правовым признакам имеют вспомогательное зна­чение вероятных коррелянтов.

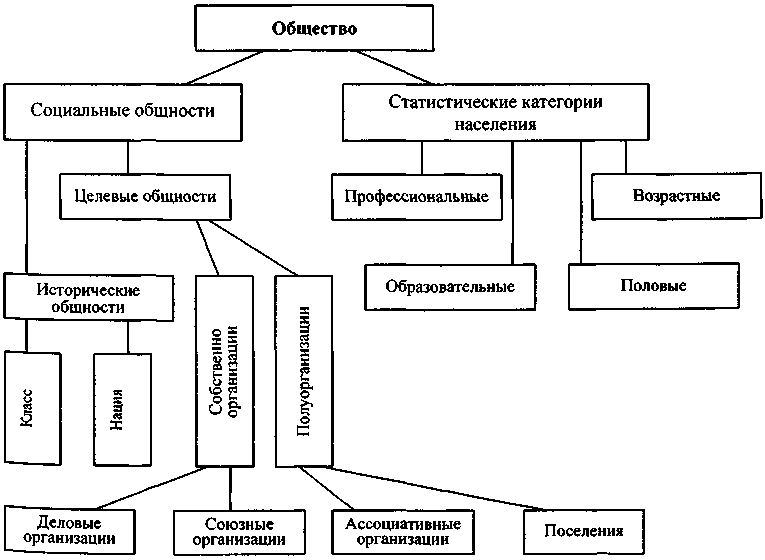
Привычный способ построения типологии организаций - индуктивный (сбор опытно воспринимаемых объектов с последующим распределением их по группам). Возможно, поэтому в имеющихся типологиях организаций до­минируют массивные горизонтальные ряды и почти не развиты ряды верти­кальные, т. е. не разработаны обобщения. Дедуктивный метод предваритель­ной выработки наиболее общего понятия с последующим разложением его объема на все более частные способен усовершенствовать типологическую кон­струкцию, связав по вертикали ее разные уровни. Понятно, что дедукция силь­нее на верхних этажах, но тем больше требования к общим понятиям.

**Организационные образования в обществе**

В обществе можно выделить следующие типы организаций, если под орга­низациями подразумевать первичные образования на нижнем уровне обще­ства (рис. 4).

**Деловые организации** (предприятия, учреждения...). Создаются отдельны­ми коллективными предпринимателями и более широкими социальными сис­темами: государством, местной властью, акционерными обществами, партиями и т. д. Они могут быть государственными, муниципальными, частными (акцио­нерными, индивидуальными). Участие в них, т. е. выполняемая там работа, дает доход, заработную плату. Основа внутреннего регулирования - административ­ный распорядок, принципы единоначалия, назначения, целесообразности.

**Союзные (общественные) организации.** Их цели вырабатываются изнут­ри и представляют собой обобщение индивидуальных участников. Регулиро­вание обеспечивается совместно принятым уставом, принципом выборности, т. е. зависимостью руководства от руководимых. Членство в них дает удовлет­ворение политических, социальных, культурных, творческих, материальных и иных интересов участников.



**Рис 4. Организационные образования в обществе**

Анализ соотношения между этими двумя типами организаций может дать важный материал для характеристики общества. Так, известно, что некоторые общественные функции (управленческие, культурные, хозяйственные и др.) могут выполняться как тем, так и другим типом организаций. Поэтому коли­чественные и качественные показатели этого процесса позволяют оценивать его состояние и тенденции.

Но в обществе возникают организационные образования и другого рода, не собственно организации, а имеющие многие признаки последних. Это **ассоциативные организации** - семья, научная школа, неформальная группа. В них заметны некоторая автономия от среды, относительная стабильность со­става, иерархия (главенство, лидерство), сравнительно устойчивое распреде­ление участников (по ролям, престижу), принятие общих решений. Регуля­тивные функции осуществляют спонтанно складывающиеся в них коллектив­ные нормы и ценности. Однако степень их формализации незначительна. Бо­лее важное их отличие от организаций первых двух типов содержится в осо­бенностях целевых свойств: они строятся на взаимном удовлетворении инте­ресов, когда не общая цель является фактором объединения, а цели каждого, т. е. цель одного участника служит средством достижения цели другого. Ко­нечно, целое и здесь не тождественно его составляющим, но общие цели совпа­дают с индивидуальными. Сходными организационными признаками облада­ет и такой тип общности, как **поселение.** Первоначально люди селятся вместе, чтобы через соседские связи использовать деятельностные способности друг друга, подчиняясь при этом какой-то целесообразности целого (соблюдая пла­нировку улиц, формы и размеры жилища, структуру, специализацию и т. д.), которая каждому в отдельности не нужна. По мере урбанизации фактор целост­ности возрастает, обезличивается и обособляется еще больше.

Итак, определены 4 типа организационных образований в обществе, два из которых - собственно организации, два других - пограничные формы, т. е. полуорганизации, во многих своих чертах родственные первым. Все они есть разновидности целевой общности, сопоставимые по ряду параметров, ключе­вым среди которых следует считать характер общей цели, точнее - соотноше­ние ее с индивидуальными целями. Такое понимание явления организации дает новые возможности для выведения универсальных закономерностей построе­ния и функционирования разных социальных объектов, распространения прин­ципов организационного анализа на общественную жизнь.

Очевидно, что все эти организационные формы взаимосвязаны и пересе­каются между собой. На территории большинства поселений находятся дело­вые организации, в последних немало различных союзных и ассоциативных организаций, многие союзные организации имеют административный аппа­рат, предприятия и т. д. Иногда оказывается эффективным их слияние, когда, например, исследовательский институт создается на базе научной школы или персонал отдаленной метеорологической станции формируется из членов од­ной семьи. В других же случаях подобные сочетания считаются вредными, дез­организующими.

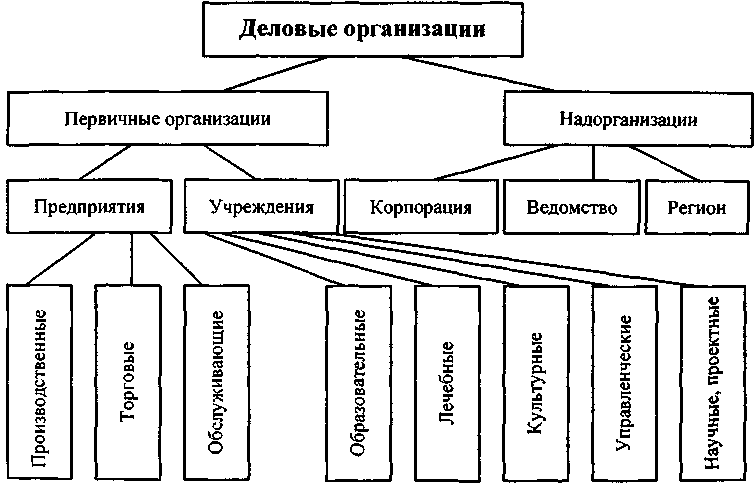
Что касается дальнейшей дифференциации внутри каждой из выделен­ных групп, то применительно к ассоциативным организациям и поселениям это дело соответствующих социологических теорий среднего уровня, поэтому далее речь идет лишь о типологии административных и союзных организаций.

**Деловые организации**

Как отмечалось раньше, речь здесь идет о **первичных** организационных образованиях, располагающихся на разных ярусах организационной системы

общества. Также следует выделить и другой тип деловых организационных форм, например регион, ведомство, холдинг, ассоциация, которые назовем **надорганизациями. Эти вторичные** деловые системы являются целевыми общ­ностями, включающими в себя какое-то количество первичных деловых орга­низаций и т. д. Но и сами они имеют свой аппарат и в этом смысле являются учреждениями, а значит, и первичными организациями. Надорганизации стро­ятся из межорганизационных отношений.

Уже отмечалось, что пока преобладают формальные и эмпирические спо­собы типологии организации. Построим для примера эмпирическую типоло­гию первичных деловых организаций. Выделим среди них два типа: предприя­тия, занятые в производстве и распределении материальных ценностей и ус­луг, и учреждения, занятые в сфере умственного труда. Соответственно к пер­вой группе относятся организации производственные, торговые, обслуживаю­щие, ко второй - образовательные, лечебные, культурные, управленческие, научные и проектные (рис. 5).

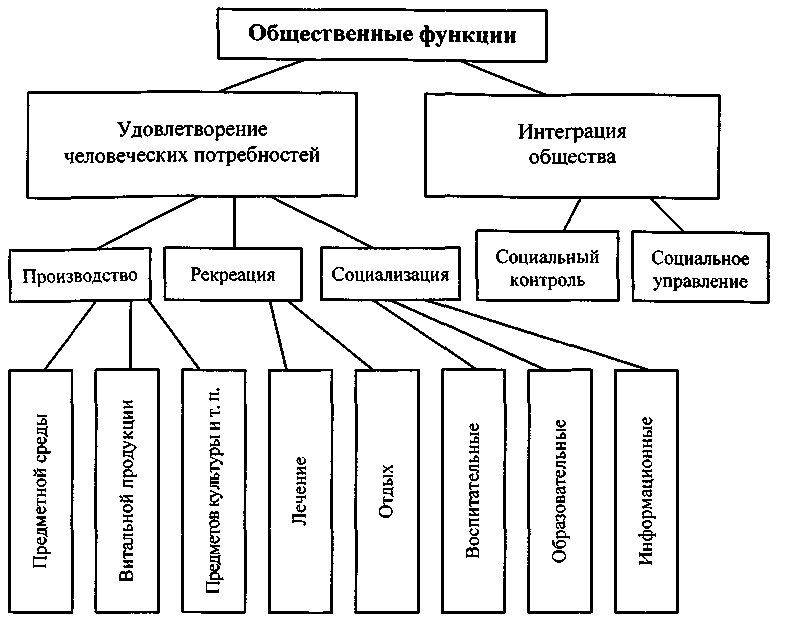


**Рис. 5. Эмпирическая типология деловых организаций**

Такая типология, конечно, не лишена целесообразности, и ее можно про­должить. Но это "типология вообще", не имеющая целевого назначения.

Поставим тогда задачу распределения организаций по функциям с точки зрения вечной актуальной проблемы "личность - общество". Деловые органи­зации в этом смысле можно разбить на две основные группы: занятые удовлет­ворением человеческих потребностей (работают на каждого) и занятые в сфе­ре общественной интеграции (работают на целое). В первую группу попадают организации, производящие материальные предметы потребления (одежду, питание, жилище, предметный мир), обеспечивающие рекреацию (отдых, ле­чение), поставляющие духовные ценности; во вторую - организации, осуще­ствляющие социальный контроль (органы надзора), социальное управление (центральные звенья надорганизации). Выделяется также промежуточная груп-

па организаций, занятых социализацией (воспитательные, образовательные, информационные учреждения), которая в той или иной степени работает на обе функции (рис. 6).



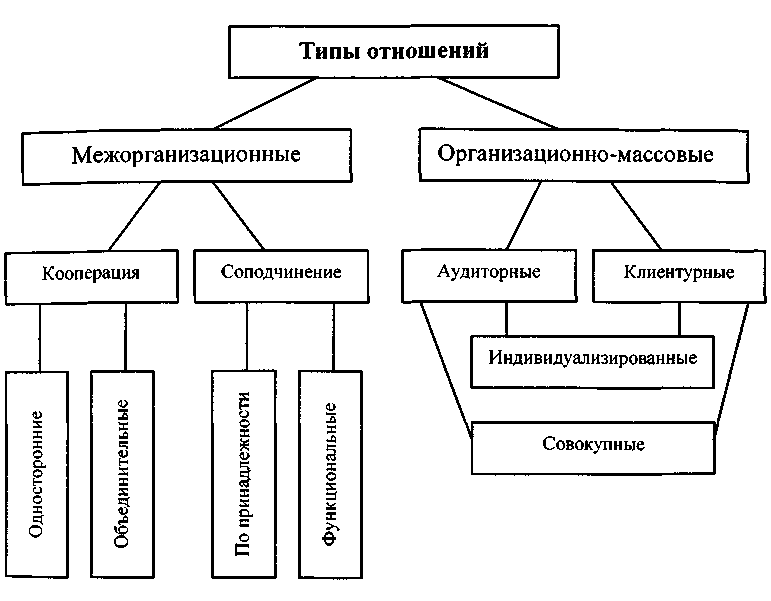
**Рис. 6. Типология деловых организаций по общественной функции (назначению)**

На примере этой типологии стоит обратить внимание на целесообразность **транстиповых, сквозных группировок** организаций, когда научные или стро­ительные организации попадают то в общие, то в разные группы в зависимос­ти от того, какую именно социальную функцию выполняет каждая из них. В какой-то мере исчисление количественного соотношения реальных органи­заций, их персонала по предложенным признакам имело бы исследовательс­кую ценность.

Однако пример приведен не только для этого. Отметим ограниченность данной типологии, что в принципе допустимо: из нее выпадает группа орга­низаций "промежуточного" производства (в металлургии, энергетике и т. д.), которую не задело принятое здесь основание деления. Гораздо важнее дру­гое. Это основание неадекватно единице исчисления. Очевидно, что если в качестве последней используется организация, то иногда такие многофунк­циональные единицы, как школа, телестудия и пр., не могут быть однозначно квалифицированы по данной схеме. Стало быть, особенности объекта накла­дывают свои ограничения на его типологию. И хотя вообще-то вполне пра­вомерно измерять, например, распределение социальных функций в обще-

стве через типологию занятых в них организаций, такая процедура имеет свои трудности1.

Наконец, возьмем задачу исследования места и участия деловых органи­заций в общественных отношениях. Конкретизируем ее сферой внешнеорга-низационных взаимодействий, т. е. способом связи организации со средой. Еще больше сузим задачу до одного аспекта этой связи - типа контакта организа­ции со своим партнером "на выходе", т. е. с адресатом-потребителем (рис. 7).



**Рис. 7. Типология деловых организаций по типу соотношений с партнером (потребителем)**

Сразу заметим, что партнерами организаций могут быть или другие орга­низации, или массовый потребитель, какие-то категории населения. Эта раз­ница существенна, т. к. очевидны принципиальные различия между такими парами организаций, как строительная фирма и РЭУ, оптовая база и магазин, хотя предметы деятельности у них общие. В одном случае контакт возникает между однородными объектами, в другом - организация выходит на дискрет­ную среду, поведению которой свойственны несравненно большая стихийность и неопределенность. Более того, если межорганизационные отношения в дан­ном аспекте происходят по поводу промежуточных результатов, например хо­зяйственной деятельности общества, то организационно-массовые отношения возникают вокруг конечного продукта этой деятельности, и сюда в итоге схо­дятся нити всех предыдущих связей. Поэтому вдоль второго из названных ти-

' Впрочем, их можно преодолеть, если, допустим, экспортно определить весовые значения отдель­ных признаков для разных организаций.

пов отношений проходит одна из важнейших линий общественного взаимо­действия. Именно организации этого типа выступают как датчики актуальной социальной информации (удовлетворенность, предпочтения, напряжения и т. д.) и представляют специфический объект исследований.

Организационно-массовый тип отношений распадается далее на аудиторную (вовне организации) и клиентурную (внутри ее) разновидности. Значимость та­кого различения объясняется зависимостью социального расстояния от простран­ственного, вследствие чего отмеченные отношения обладают разной степенью ин­тенсивности, неодинаковым обратным воздействием адресата-потребителя.

Нельзя не учесть и такое отличие в контактах, возникающих как индиви­дуализированным образом (применительно к аудиторным связям, например таксомоторный парк, милиция, а к клиентурным - магазин и другое обслужи­вание, больница), так и совместно, совокупно (по тем же группам - газета, об­щественный транспорт, кино, театр, вуз)1. Особого внимания заслуживает кли­ентурный индивидуализированный тип контакта с точки зрения высказанных выше соображений (повышенная в сравнении с другими вариабельность, ин­тенсивность). Эта группа организаций может быть выделена как специаль­ный объект интереса консультанта по маркетингу, клиентной ориентации, по­скольку непосредственное давление от потребителя на них самое большое. Кроме того, как и в других группах, эти организации имеют сходные проблемы и могут рассчитывать на разработку для них типовых методов обучения пер­сонала тактике воздействия и восприятия и пр.

Теперь надо вернуться к межорганизационным отношениям, особенности которых уже были отмечены. Они делятся на отношения кооперации и сопод­чинения. К первой из этих групп отношений, развитию и расширению кото­рых придается сейчас особое значение, относятся односторонние (поставка -получение) и объединительные (совместное решение общей задачи, например по строительству, очистке стоков и т. д.). Степень распространения коопера­тивных связей между организациями - важный показатель их автономии и прогрессивной эволюции рынка. Что же касается отношений соподчинения, вертикальной зависимости, то они задаются по принадлежности соответству­ющей надорганизации и функционально по специализированному надзору (санэпидемстанция, котлонадзор, прокуратура и пр.). С этими партнерами орга­низации связаны не только "на выходе". Измерение объема предписаний и ог­раничений, поступающих к ним из подобных источников, может быть весьма ценным для объяснения особенностей поведения организаций.

Ясно, что типологии деловых организаций можно строить и на множестве других проблемных оснований (степень стандартизации поведения, демогра­фический состав персонала, материально-техническая база и т. п.).

Союзные организации

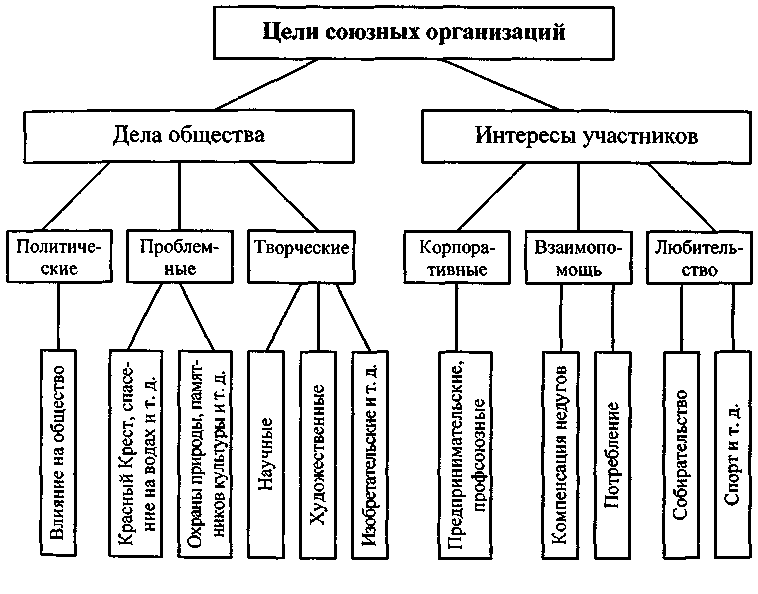
К описанным ранее особенностям этих организаций сейчас следует доба­вить еще некоторые. Известно, что они являются важной формой обществен-

1 Заметна способность некоторых организаций к разнородным контактам (поликлиника, школа и др.).

ной самодеятельности и массового самоуправления. Участие в них мотивиру­ется убеждениями, потребностью в общении, получением дополнительных правовых или материальных возможностей, стремлением к самоактуализации и т. п.

В такой типологии организаций преобладают эмпирические подходы, со­гласно которым они делятся на категории. Имеются типологии по типу член­ства: только индивидуальное, только коллективное (общество дружбы с зару­бежными странами), смешанное (научные общества), без членства и по специ­ализации.

В качестве примера содержательной типологии, в частности по выдви­гаемым целям, можно предложить разделение союзных организаций на два основных типа: **ориентированные вовне себя, на дела общества, и ори­ентированные преимущественно на потребности, интересы своих чле­нов** (рис. 8).



**Рис. 8. Типология союзных организаций (по ориентациям)**

О роли организаций первой группы имеется немало исследований, вторая -нуждается в определенной характеристике. Эти организации выражают осо­бые гражданские побуждения, распространенные в некоторых слоях массово­го сознания; членство в них обычно связано с проявлением альтруизма, т. н. океанического чувства (ощущение собственной ответственности за глобаль­ные проблемы). Количественные признаки и целевая направленность подоб­ных организаций могут быть важным показателем структуры ценностных ори-ентаций в обществе, его морального состояния.

Третья группа организаций этого типа представлена **организациями, ори­ентирующимися на создание новых ценностей:** техники, знания, искусства. В них решение важных социальных задач сочетается с удовлетворением инди­видуальных профессионально-творческих интересов. Среди них довольно многочисленные по составу организации, например изобретателей, артистов, художников, литераторов. Деятельность таких организаций, безусловно, ха­рактеризует инновационный потенциал общества.

Корпоративные интересы организационных или массовых групп выража­ют профсоюзы и союзы предпринимателей.

К другому типу союзных организаций принадлежат **организации взаи­мопомощи** как с целью компенсации распространенных недугов (общества сле­пых, глухонемых), так и для улучшения материального положения своих чле­нов (потребсоюзы, жилкооперативы и т. п.), любительские организации клуб­ного характера, удовлетворяющие непрофессиональные интересы и увлечения их участников (общества коллекционеров, спортсменов и др.).

Предлагаю также различия между организациями **эвентуальными и штат­ными.**

К эвентуальным организациям относятся те организации, существование которых не гарантировано социальной структурой, они существуют на свой страх и риск. Это можно сказать, например, о любой производственной, сер­висной организации. Сколько заводов, парикмахерских, мастерских и магази­нов исчезло на нашей памяти. Можно ли представить себе исчезновение го-ротдела милиции или Московского государственного университета, железно­дорожного вокзала или городской администрации? Последнее относится к штатным организациям, которые созданы в силу универсального социального порядка - он примерно одинаков во всех странах.

Эвентуальные и штатные организации отличаются прежде всего своей при­надлежностью, формой собственности. Первые в основном частные, вторые -государственные. Хотя вокзал может быть частным, как и МГУ. Зато мэрия все­гда муниципальна. Отличаются они и по жизненному циклу: штатные органи­зации существуют вечно, кризисы у них, конечно, происходят, но они не ставят под вопрос само существование организации. Обычно кризисы в штатных орга­низациях заканчиваются сменой руководства, реорганизацией, но не упраздне­нием их. Эвентуальные организации в большинстве своем смертны.

Предложенные схемы не есть законченные классификации организаций, они открыты дополнениям и развитию. Это был опыт типологии как разработ­ки подходов к одному из аспектов анализа мира организаций.

Таким образом, рабочие типологии организаций имеют как вспомогатель­ное, так и самостоятельное исследовательское значение. Кроме перечислен­ных ранее, надо указать еще на некоторые особенности и трудности осуществ­ления таких процедур.

Разделение организаций по типам и группам не имеет резких граней, от­личается постепенностью перехода признаков. Отсюда идентификация каж­дого случая нередко требует критериев типа "по преимуществу", т. е. некото­рой условности. Множественность значимых оснований группировок серьез­но усложняет задачу сведения их воедино, а значит, и все дело движения от типологии к классификации.

В наше время более актуальным становится выделение разных групп орга­низаций:

* по стадиям развития (см. соответствующий раздел данной книги);
* по типу организационной культуры (также см. раздел на эту тему);
* по типу лидерства (лидерские и командные);
* по разветвленности структуры: компактные, федеративные (с множеством  
  филиалов);
* по постоянству существования: штатные (больница, полиция) и рисковые  
  (предпринимательские).

Недавно появилась книжка американца Ди Хока (Dee Hock)1, основателя платежной системы "Visa". На примере этого своего детища он демонстрирует новый тип надорганизации, вовлекающий в свою сеть множество конкуриру­ющих банков.

Хорошо известно влияние личных особенностей руководителя на облик и сущностные особенности организации. Именно по этой причине возникают организации, открытые и закрытые нововведениям, динамичные и стагниру-ющие, с тем или иным типом организационной культуры. Можно ли обойти такого рода типы в нашей систематизации организационных форм? Разумеет­ся, нет, хотя тут мы плавно переходим скорее к типологии наших клиентов, а это уже другая тема, и разговор об этом будет дальше.

Можно ли предсказать какие-то тенденции в развитии мира организаций? Рискну. По-моему, интенсивнее всего в ближайшее время будет развиваться слой т. н. надорганизации, связывающих организации разных типов между собой в некоторое единство. Например: платежные системы, всемирные ассо­циации, системы субконтрактов, консорциумы, партнерства и другие продук­ты глобализации. Наверняка будет увеличиваться число гражданских объеди­нений под конкретные общественные задачи: воспитательные, экологические, художественные, мемориальные и т. п. Как реакция на глобализацию некото­рые из них примут локально-охранительные установки почвеннического типа (сохранение своеобразия поселений, этносов, ландшафтов).

Больше не предвижу ничего. Очевидно только, что все или очень многие цели, надежды, интересы будут проявляться в организационных формах, по­полняя или создавая новые типы организаций. Какое все это имеет значение для консультанта по управлению?

А каких Вы хотите клиентов?

Какова структура консультационного рынка с точки зрения типологии организаций?

Где самый высокий и наиболее квалифицированный спрос на консульта­ционные услуги? А где он наименьший и более примитивный?

Какие методы и виды управленческого консультирования годятся в од­них типах организаций и неприемлемы в других?

В каких организациях Вы себя чувствуете увереннее и вообще их предпо­читаете?

Желаете ли Вы специализироваться на каком-то из этих типов?

Какие виды проблем и патологий характерны для организаций того типа, которому принадлежит Ваш клиент?

1 Hock Dee. Birth of the Chaordic Age. Berrett-Koehler Publisher, Inc. San Francisko, 1999.

А что нового Вы можете сказать своему клиенту об особенностях и тен­денциях развития организаций его типа?

В каких случаях Вы, работая над стратегией, посоветуете клиенту сменить тип организации?

Не пора ли нам, консультантам, специализироваться и объединяться по разным типам организаций?

**10. ОРГАНИЗАЦИИ ИСЧЕЗАЮТ?**

Хорошо известна тотальность, повсеместность распространения органи­заций. От родильного дома до похоронной конторы мы проходим через орга­низационные пещеры, башни, сады и клоаки. Экспансия организаций не знает предела. Каждый из нас контролируется, пользуется множеством организаций, живет или членствует в них. Эту экспансию организаций исторически можно изобразить выпуклой параболой, т. е. долгие века их количество и разнообра­зие возрастало. Так почему тут не годится образ гиперболы? Ведь парабола означает движение вниз после некоторой вершины или плато. А гипербола подразумевает лишь постоянное стремление вверх? Означает ли это, что на­копление организационного вещества в человечестве будет происходить бес­конечно? Отвечаю своими предчувствиями и доводами.

До сих пор предприятия, учреждения отличались относительным един­ством персонального состава, территории, помещения, руководства. Однако в конце XX в. безусловность этих признаков организаций поставлена под со­мнение, более того, начали складываться альтернативные варианты трудового взаимодействия людей. Что я имею в виду?

Первое, сказал свое слово Интернет: совсем не обязательно присутство­вать на своем рабочем месте, в общем помещении. Некоторые сотрудники мо­гут успешно справляться со своими обязанностями, не выходя из дома, нахо­дясь в постоянной рабочей связи со своими коллегами и начальниками.

Второе, появились т. н. оболочные структуры. Они не предусматривают по­стоянного состава всех работников, а лишь небольшое стабильное звено, кото­рое может привлекать нужное количество временных исполнителей под конк­ретные задачи. Оболочные организации функционируют пульсирующим обра­зом: то вдруг раздуваясь под какой-то заказ, а то сужаясь до миниатюрности.

Третье, аутсорсинг - еще одна тенденция, растворяющая структуру и гра­ницы организации. Суть его, как известно, в передаче ряда функций (бухгал­терских, маркетинговых) специализированным организациям. Появляются внешние носители внутренних функций.

Четвертое, люди самых разных профессий, от таксистов до консультан­тов по управлению, стали создавать, так сказать, минимальные организации: группа профессионалов снимает общий офис с оргтехникой, нанимает одного-двух секретарей, при этом каждый работает на себя, отчисляя в офис требуе­мые средства. Уход или замена любого из них никак не сказывается на дея­тельности остальных. Это вариант партнерства, в котором все равны и даже нет главного признака организации - иерархии: ни директора, ни председате­ля, ни заведующего.

Пятое, всемирная система субконтрактов. Все меньше предпринимате­лей считают необходимым создавать или сохранять большие предприятия с полным набором производственных функций. Они все чаще предпочитают за­казывать какие-то заготовки, узлы, детали, материалы и т. п. в тех точках стра­ны и земного шара, где это можно сделать наиболее качественно и выгодно. В этих случаях исполнителями таких узких, атомарных заказов выступают пре­дельно специализированные и тоже атомарные миниорганизации, состоящие иногда едва ли не из нескольких человек. В каком-то центре все эти комплек­тующие, сырье, материалы соединяются только для сборки или конечной пе­реработки. Тогда связи становятся важнее оргструктур. В этом случае мы не имеем даже надорганизации, происходит растворение предприятий в мирохо­зяйственных отношениях.

Нечто похожее мы видели и в смене разных образов-моделей организа­ции. Организационная наука начала с сугубо механических, машинных пред­ставлений об организациях как почти инженерных конструкциях с тем же куль­том четкости, определенности, жесткости системности. Потом, однако, эти пред­ставления стали меняться на общинные, многофакторные - все менее опреде­ленные образы организаций. Спонтанность и непредсказуемость проявились уже в общинной, политической концепциях организации. Управленческие рас­четы стали все больше сочетаться с интуицией. Сама организация становится все менее понятной даже для ее создателей. Неопределенность и стохастич-ность признаны как неизбежность.

Или взять сами методы управленческого консультирования. В начале по­явления этой профессии в ходу были в основном четкие схемы, структуры, нормы управляемости, математические формулы планирования и прогноза. Теперь же весьма популярными становятся заказы на разработку идеологии, развитие организационной культуры, командообразование. Проектное кон­сультирование развивается гораздо медленнее, чем процессное, включающее методы групповой работы, коучинг, каунселинг и подобные совершенно не­точные методы. Да и спрос теперь среди развитой клиентуры все больше не на точные методы, а на личность консультанта, на его мыслительные способнос­ти. Развитый клиент ищет в консультанте не столько наладчика конкретного бизнес-процесса, сколько креатив-партнера.

Не складываются ли все эти новшества в единую тенденцию отмирания организаций? Очень может быть, что, достигнув перенасыщения общества сво­ими структурами, дойдя до предела своего разрастания и охвата человеческой деятельности, организации переходят на нисходящую сторону параболы, ухо­дя в никуда. А что же появляется на восходящей стороне новой параболы? Ответ дает основатель всемирной платежной системы "Visa": наступает хаор-дический век! (Chaordic - образовано из двух слов: chaos/хаос и order/поря­док.) Сам автор считает появление таких сетей знаком наступления хаорди-ческого века. Смысл очевиден: в хаос конкуренции проникает некий сверхпо­рядок. Он не только гармонизирует хаос и порядок, но сделает организацион­ные связи и этику взаимоусилительными. Такова новая мечта организацион­ной науки.

Обсудим это году в 2068-м или чуть раньше.

**Советы консультанту**

Если Вы консультант, которого называют ремонтником-наладчиком, то Вам все это ни к чему. Зря Вы эту главу читали. А если Вы - высокий профес­сионал или к этому стремитесь - постройте свою теорию организации. Это очень поможет Вам объяснять клиентам, когда и какими образами организа­ции пользоваться; как сказываются на его фирме базовые противоречия; что значит для него тот факт, что его предприятие всего-навсего искусственная система; как сочетать три базовые ценности организации и какие отношения со средой для него наиболее перспективны или критичны.

Ведь Вы говорите, что лучший клиент тот, на кого непосредственно давит массовый покупатель. Это клиентурный тип организаций - там легче найти клиента на определенный вид консультационного продукта. А другой тип орга­низаций склонен потреблять другие консультационные продукты.

Наконец, занятия теорией очень развивают воображение, культуру мыс­ли. А на это уже теперь поистине громадный, ненасытный спрос. Громадный и неудовлетворенный.

Потом не говорите, что Вас не предупреждали.

**Советы руководителю**

Приложите, если получится, эти образы, закономерности, проблемы, цен­ности к своей организации. Посмотрите, что получится: то ли Ваш опыт расхо­дится с теми тезисами, то ли они бесполезны, неверны для Вас. Или это помо­жет Вам немного приподняться над повседневной гонкой, взглянуть на смысл своей жизни и работы.

В самом деле: как в Вашей управленческой практике соотносятся цели-задания и цели-ориентации? Достаточно ли Вы рассчитываете преломление первых через вторые? А как у Вас соотносятся три базовые управленческие ценности? А какими моделями организации Вы обычно пользуетесь? Разве не стоит осмыслить эти понятия применительно к Вашему предприятию или уч­реждению? Это может быть очень полезно для развития управленческого мыш­ления Вашей команды.

**ЦЕЛЕВАЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ**

Цель, пожалуй, самая беспокойная и насущная категория управления (и вообще - бытия). Пониманию целеполагания очень мешают всякие очевид­ности и иллюзии. Они прикрывают тревожную суть этой работы. Между тем многие дисфункции и патологии организаций восходят истоками к качеству их целей.

Целевой характер организаций, иногда с оговорками, признается всеми. Другое дело - интерпретация такой несомненно ключевой категории социо­логии организаций. Общепризнанна здесь только необычайная трудность вы­явления и описания целей, трудность, которая довлеет отнюдь не только над исследователями, но и над самими организациями и их работниками.

Поскольку "цель" - одно из центральных понятий социологии организа­ций и без его точного уяснения мы не сможем продвигаться дальше в изуче­нии предмета, нам придется остановиться на этой проблеме максимально под­робно.

**1. ОПЫТ ОПРЕДЕЛЕНИЙ**

Наиболее употребляемо понимание **цели как планируемого результата.**

Оно не из какой-либо научной дисциплины, скорее, оно из здравого смысла и для общего пользования. Вот философский эквивалент того же понимания: "Цель есть... субъективное понятие как существенное стремление и влечение положить себя вовне."1 Или кибернетический: "Утверждение, что система стре­мится к цели, означает, что ее действия сводят к минимуму рассогласование между наличным состоянием или величиной на выходе и некоторым задан­ным состоянием. Этому состоянию соответствует величина, обозначаемая тер­мином "цель"2. Психологический: "Осознание, то есть выраженное в словах предвосхищение будущего результата действия, и называют целью"3. Опреде­ления высокой абстрактности указывают также на назначение цели: как при­чины деятельности, как опережающего отражения, как предмета действия.

Видно, что смысл приведенных выражений в чем-то разный. Заметны уда­рения то на побуждение, то на механизм, то на итог. Разницу можно списать на

1 Гегель Г.В.Ф. Наука логики. Соч. Т. VI. М., 1939. С. 189.

2 Макаров М.Г. Категория "цель" в марксистской философии и критика телеологии. Л., 1977. С. 116.

3 Психологические механизмы целеобразования. М., 1977. С. 5.

асимметрию профессионального взгляда, чтобы решать вопрос способом "и ты прав". Но такое же распределение акцентов обнаруживается и в определениях, возникающих внутри отдельных дисциплин! Цель действительно выступает как единство мотивов, средств и результатов. Это значит:

* цель есть опредмеченный мотив (потребность)1. Цель так относится к  
  мотиву, как стакан воды - к утолению жажды, сочинение поэмы - к само­  
  выражению и обладание властью - к самоутверждению, а одна цель мо­  
  жет удовлетворять несколько потребностей, как отдельная потребность мо­  
  жет удовлетворяться через разные цели;
* цель образуется при встрече мотива со средствами (ресурсами, условия­  
  ми, возможностями), то есть при оценке способов удовлетворения соот­  
  ветствующей потребности;
* понятие "цель" не тождественно понятию "результат", ибо взаимодей­  
  ствие мотивов со средствами производит отнюдь не только потребное. Ведь  
  даже при достижении цели в результат привносятся другие следствия, не  
  совпадающие с начальным, предполагаемым результатом. Достигнутая  
  цель способна быть только частью результата;
* важно, что выбор цели субъектом существенно предопределен и ограни­  
  чен "встроенными" мотивами (индивидуальные предпочтения, влияние ок­  
  ружающей среды, побочные цели и т. п.). Поэтому целеполагание не есть  
  лишь дело свободы воли субъекта.

Один из самых интересных вопросов в теории целей - как именно образу­ется общая цель? Ведь все кругом - люди, и у каждого своя цель. Как же из индивидуальных целей возникает общая? Наилучший ответ дала когда-то Мария Гиршович2 (тогда она жила в Польше). Она выделяла два способа фор­мирования общих целей из индивидуальных. Первый способ - многократ­ный субъект. Здесь общая цель образуется как повторение, совпадение мно­жества индивидуальных целей. Например: в бизнес-организацию все люди приходят за разным, но заработок нужен всем. Второй способ - тактическая коалиция. Имеется в виду взаимодействие различных индивидуальных целей: их борьба и согласование, в результате которых формируется некоторая ин­тегральная цель, устраивающая всех работников. К примеру: если работникам надо выработать свое отношение к предложениям или требованиям админист­рации или если управленческая команда вырабатывает стратегию фирмы, то все решается именно через тактическую коалицию.

Простейшее управление стремится иметь дело с группой, подразделени­ем, коллективом прежде всего как с многократным субъектом - это кажется легче и понятнее. Но тогда реальное разнообразие интересов и мотивов игно­рируется, и все сводится к чему-то одному, обычно к заработку. На вариант тактической коалиции ориентируются те руководители, кто склонен включать подчиненных в выработку общих решений.

Теперь о носителях цели. Раньше речь шла о цели абстрактного "человека вообще". Применительно же к организации она получает новый смысл. Сти­хийное представление об организации воспринимает ее, во-первых, как нечто

1 Под мотивом здесь понимается стремление удовлетворить некоторую потребность

2 Когда-то давно я прочитал ее замечательную книжку на польском, но сейчас не смог найти ее  
названия и выходных данных Прости, Мария.

единое, во-вторых, очеловечивает ее ("организация нуждается в...", "предпри­ятие стремится к...", "учреждение не заинтересовано в..."). В образе организа­ции проступает особого типа субъект, цели которого, естественно, также не­сколько отличны от целей "единичного" субъекта.

**2. УРОВНИ ЦЕЛЕОБРАЗОВАНИЯ**

Целевая структура организации уникальна по своему буквально исчерпы­вающему многообразию. Рассмотрим различные уровни целесообразности в организациях в некоторой последовательности, а именно - по степени ее объек­тивности - субъективности.

Известно, что есть т. н. объективная, естественная целесообразность, или, как принято теперь говорить, телеономия. На уровне биологических организ­мов она не образует подлинной цели, и целесообразность здесь выступает как полезность, необходимость каких-то процессов, актов поведения или функци­онирования организма, удовлетворения его естественных нужд, самоподдер­жания. Однако на уровне социального субъекта подобная целесообразность наполняется субъективным содержанием, обретает направленность, что и де­лает ее целью. Даже сама телеономия человеческого организма становится це­лью организации (санитарно-гигиенические условия, питание для персонала и т. д.). Но надо учесть, что в основе таких целей лежат естественные, объек­тивные причины. Сходные телеономические свойства присущи и организаци­онным системам самим по себе, ибо они нуждаются в поддержании своего рав­новесия, сохранении устойчивости, так сказать, стремятся к выживанию. В целевой структуре организаций такие потребности отражаются в специаль­ных задачах по разработке и укреплению распорядка, внутренних взаимосвя­зей, средств контроля и пр.

Следующий уровень целеполагания - целенаправленность, то есть функ­ция, в соответствии с которой строятся технические и организационные сис­темы. Эти системы целенаправленные в том смысле, что такими они созданы намеренно и направлены человеком на специальные, а именно организацион­ные цели. Такая целесообразность сознательно встраивается в искусственные системы. Целенаправленность техники фактически обеспечивает функциони­рование организации: достижение целей организации существенно связано с возможностями оборудования (машины, станки, приборы), с технологией.

Безличная структура организации, каждого ее подразделения тоже строит­ся как целенаправленная. Ведь люди создают организации, а организации фор­мируют свои цехи и отделы на решения каких-то определенных задач, удовлет­ворения общественных потребностей. "Строительным материалом" при этом служат сами человеческие отношения. Здесь более высокая, чем в технике, сте­пень субъективности. Целенаправленность структуры обеспечивается системой административно-правовых стандартов. Безличная структура конструируется под определенную цель, точнее - функцию. Функция эта может быть частная, промежуточная и конечная, причем частные и промежуточные функции направ­лены на достижение конечных целей организации, "настроены" на эффективное выполнение конечной функции. Такими функциями могут быть, например, "снабжение", "конструирование", "производство заготовок" и т. п.

Я отметил пока два вида организационной целесообразности: телеономи-ческие и целенаправленные системы. Каковы различия между ними? Они -в степени субъектности. Телеономия выступает как естественное и объектив­ное следствие появления или создания элементов и подсистем организации; целенаправленность же есть субъективное условие и причина включения в организацию тех или иных элементов и подсистем. Телеономия вытекает из внутренних потребностей организации, целенаправленность в виде функции задастся ей извне.

Наконец, высшая степень проявления целевой субъектности - целеуст­ремленность, то есть способность организации самой вырабатывать новые цели и достигать их. Целеустремленность проявляется в способности организации не только гибко реагировать на спрос, но и формировать его под новые виды продукции, упреждать изменения среды. Если целенаправленная оргсистема сильна своей способностью удачно выбирать вариант изделия, на которое она "настроена", то целеустремленная - готовностью к смене типа изделия и даже типа деятельности.

В табл. 2 рассмотрены эти три уровня целеобразования в организациях по 4 критериям. Управленческие ценности на телеономическом уровне проявля­ются как стремление к самосохранению организации, обеспечению ее безопас­ности, устойчивости, управляемости - без этого организация просто разрушит­ся. Никакой руководитель не может отвлечься от необходимости обеспечить эти цели. На целенаправленном уровне руководство организации выбирает варианты поведения: виды продукции, способы работы с клиентурой, объемы и сроки поставок и т. д. Но все это в рамках заданных целей. Качество этого выбора является критерием оценки управления. На целеустремленном уров­не организация стремится к порождению новых целей и изменению среды сво­его обитания (рынка, стратегии, партнеров).

Существенно отличаются и стили управления. На телеономическом уров­не стиль управления неактивный - надо просто поддерживать равновесие и нормальное функционирование организации. На целенаправленном уровне стиль в основном реактивный, то есть приспособительный. Многие фирмы гордятся тем, что они умеют вовремя реагировать на изменения спроса, гибко приспосабливаться к тенденциям рынка. Это, конечно, необходимо, но гораз­до более развитый стиль управления возникает на целеустремленном уровне. Такой стиль называется проактивным. На этом уровне организация стремит­ся сама формировать спрос, упреждать нежелательные тенденции, создавать себе рынок. Соответственно меняются и методы управления. На телеономи­ческом уровне главное - контроль, на целенаправленном - это план, а на целе­устремленном уровне управления организация заглядывает далеко вперед и вырабатывает для себя образ желаемого будущего.

Наконец, и типы организационной культуры существенно различаются. Телеономически организационная культура формируется как интегративная (держаться всем вместе). На целенаправленном уровне главными ценностями становятся профессионализм, качество работы. А на целеустремленном уров­не организация оказывается способной вырабатывать собственную идеологию, формировать авангардные ценности, сильно продвигающие ее вперед в срав­нении с другими.

Разумеется, все последующие уровни целеполагания не отменяют преды­дущие. Целеустремленная организация не в состоянии отойти от телеономи-ческого уровня - он должен быть полностью и качественно обеспечен. Никуда не деться и от целенаправленности действий подразделений, филиалов. Стрел­ка на таблице указывает желательное направление развития организации: от простейшего понимания целей к высшему.

**Таблица 2 Целеобразование в организациях**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Типы целей | Телеономия | Целенаправленность | Целеустремленность |
| Уровни целеобразования | "Встроенные" цели, жизнеобеспечение (сохранение целостно­сти, равновесия, v прибыльность и т. п.) | "Настройка" на стабильные цели (тип клиентов, услуг и т. п.) | Способность к порождению новых целей, к изменению условий |
| Управленческие ценности | Самосохранение | Е?Ых>р из имеющихся >$ариантов | Изменение среды |
| Стили управления | Неактивный  Поддержание равновесия и функционирования | Реактивный  Адаптация ^измене­ниям среда. | Проективный  Формирование среды (новых потреб­ностей, услуг) |
| Методы управления | Контроль | План > | Формирование образа ^ будущего |
| Типы организационной культуры | Интеграция "все вместе" | Профессионализм Качество работы | Идеология фирмы Авангардные ценности, цели |

Этой таблицей можно пользоваться как самостоятельным консультаци­онным продуктом. Она дает возможность руководителю организации, его уп­равленческой команде определить состояние своей фирмы, уровень ее разви­тия. Чаще всего наши клиенты интересуются соотношением целенаправлен­ного и целеустремленного уровней. Стоит им рассказать про эти различия, как они начинают спорить, насколько они продвинулись к третьему уровню, что им мешает и что надо делать. Они также активно пользуются понятием теле-ономия (телеономичекий), подчеркивая этим слабость того управленческого мышления, которое не идет дальше встроенных целей, целей, которых у них не может не быть, которые не зависят от их выбора.

Например, когда обсуждение функций отдела маркетинга привело к форму­лированию целей - удовлетворять потребности клиентов, расширять клиентскую базу - глава компании воскликнул: "Так это чистая телеономия! Попробуйте не удовлетворять, попробуйте не расширять - вылетите с рынка моментально! Тут нет выбора".

Другой пример. На мой вопрос главе компании: "Каковы цели вашей органи­зации?" - он с ходу ответил: "Прибыль - какие еще цели?" - "И долго вы выбира­ли эту цель?" - спрашиваю я. "Почитайте закон, - говорит руководитель, - там записано, что предприятие создается с целью извлечения прибыли". Чего ж еще? А то, что не следует путать управленческую и правовую стороны дела.

Концентрация на самой по себе прибыльности как главной, а то и един­ственной цели бизнеса есть признак своего рода детскости, младенчества пред­принимательского мышления. Это все равно, что говорить: цель человека -Дыхание. Дыхание есть условие существования человека. Оно может стать и Целью, если нарушено, повреждено. Не так ли и прибыль? Она есть условие

существования любого бизнеса. Без прибыли бизнес исчезает, но, как и дыха­ние, она превращается в цель, если оказывается под угрозой. Это убедительно показал В.И. Герчиков (журнал "Управление персоналом", 1999, № 3), он про­вел опрос генеральных директоров российских и западных предприятий. От­вечая на вопросы о перспективных целях их организаций, почти все россияне назвали прибыль, почти никто из западных директоров ее не назвал - они на­зывали выход на новые рынки, обновление ассортимента, развитие своей кли­ентуры, повышение инновационности персонала и т. д. Логика проста - при­быль есть следствие всех этих действий.

Прибыль становится непосредственной целью в трех случаях:

* в случае кризиса, когда доходы падают и нужно всеми силами их восста­  
  новить;
* при продаже бизнеса (надо получить максимальную цену);
* создание нового бизнеса, когда норма прибыли является важным крите­  
  рием при поиске ниши на рынке.

В каком смысле прибыль вообще может выступать как цель организации?

Здесь нам достаточно договориться о том, что прибыль есть цель, встроен­ная в само существование бизнес-организации, на уровне ее телеономии. Так же, как интеграция, согласованность действий, как безопасность, ремонт и т. п.

На уровне же целенаправленном и целеустремленном наилучшее выра­жение существа дела, по-моему, следующее: основная цель бизнеса - созда­ние, расширение и развитие клиентской базы.

Будет клиентура - будут прибыль и остальное. Под развитием клиентс­кой базы понимается повышение ее покупательских возможностей: ее обуче­ние, формирование нового спроса и т. д.

Даже при первых знакомствах с руководителями я часто использую эту таблицу - она хорошо развивает их управленческое мышление, ведет их к пе­реосмыслению собственных целей.

Иногда руководители, желая подчеркнуть низкую управленческую куль­туру кого-то из своих подчиненных или конкурентов, выражаются так: "Он мыслит только на телеономическом уровне".

Так работает эта концепция целеобразования.

**3. НОСИТЕЛИ ЦЕЛЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Но эта концепция нуждается в очень серьезном уточнении. Ведь органи­зация, строго говоря, сама по себе не есть субъект. Это комплекс отношений, где действуют разные индивидуальные и коллективные субъекты, и у каждого из них есть свои цели, причем полностью они совпасть не могут. Более того, между ними постоянно возникают противоречия. Организация есть объеди­нение противоречий между целями, интересами, действиями ее участников. Мы ничего не сможем понять в реальном поведении организации, если не оце­ним соотношение разных носителей организационных целей.

Конечно, особое значение имеет отношение к целям тех, кто вольно или невольно выступает носителем (реализатором, определителем - трудно подо­брать одно слово) общих целей. Разумеется, речь идет о руководителях. Среди них выделим глав компаний, точнее говоря, их собственников.

Есть разница между владельцем компании, реально занятым управлени­ем ею, и тем владельцем, который имеет контрольный капитал, но не вовлечен в практическое управление организацией. Второму труднее преодолевать ба­рьер, который обозначим так: отождествление своих целей с целями создан­ной им организации.

Он очень неохотно признает тот факт, что организация, будучи создана для одних целей (прибыль, статус учредителя, наследство и т. п.), с неизбеж­ностью порождает собственные цели, которые не имел в виду иной учредитель при ее создании. Какие-то из этих целей могут и затруднять получение той же прибыли. Например, необходимость обеспечивать привлекательность рабочих мест (оплата труда, комфорт, офис ближе к транспорту и пр.).

Как это бывает: купили Вы щенка. Много радости и всякого удовольствия. Но потом оказывается, что Вам нужно дважды в день, в любую погоду и неза­висимо от настроения выходить с ним на улицу. Периодически его нужно во­зить к ветеринару на прививки, а то и лечение. В квартире приходится убирать его шерсть и т. д. и т. п. Вы покупали его для одной цели, но, будучи куплен­ным, он начинает навязывать Вам собственные цели. А разве не так с автомо­билем?

Как же менять представление владельцев бизнеса о внешних целях орга­низаций? Как помочь им отличать их от собственных целей?

Во-первых, к этому их подводит сама практика. Зависимость от клиенту­ры становится все более наглядной благодаря конкуренции, ибо она обостря­ется именно за покупателей.

Во-вторых, на этом фоне предприниматели становятся все более воспри­имчивы к предложениям консультантов по развитию клиентной ориентации не только франт-персонала организации (франт-персоналом принято называть работников, непосредственно и напрямую взаимодействующих с клиентами: продавец, операционисты, агенты по продажам и т. п.), к чему склонны свести эту работу многие руководители, но и бэк-персонала, фирмы как целого. А эта работа существенно меняет и внутренние цели организации (функции подраз­делений, мотивацию и т. п.), но - главное - ставит работу с клиентурой в стра­тегическое русло.

Какие же носители целей существуют в организациях? Наиболее целесо­образно выделять 4 из них:

* владельцы бизнеса,
* сам бизнес,
* руководители,
* персонал.

Вы можете спросить: почему бизнес рассматривается наряду с субъекта­ми? Потому что бизнес здесь понимается как ориентация на клиента. Он есть те цели, потребности клиентуры, которые привносятся в организацию извне и становятся центральным стержнем ее деятельности. Впрочем, дальше будет видно.

Между этими 4 носителями целей существуют противоречия. Но проти­воречия существуют и внутри каждой из этих целевых групп.

Рассмотрим это подробнее.

**Характерные примеры рассогласований между разными целями в бизнес-организациях**

**Цели собственников - цели собственников:**

разные стратегии;

разногласия по поводу ориентации на статус или на прибыль; различие в приоритетах: текущая или стратегическая доходность; разногласия при распределении прибыли на разные цели; разные группы собственников. **Цели собственников - цели бизнеса:**

разногласия в распределении прибыли на новое оборудование или на ди­виденды акционерам;

различие в приоритетах: капитализация или развитие бизнеса; надрывают бизнес, экономя на нем;

собственники не знают бизнеса, предъявляют нереалистичные требования к бизнесу;

собственник заинтересован в каком-то клиенте, который для бизнеса убы­точен;

собственник закрывает бизнес. **Цели собственников - цели руководителей:**

затраты на управленческие технологии не понятны собственникам; разные пути развития бизнеса; центр прибыли - мой, центр затрат - твой; собственники засылают своих людей в руководство. **Цели собственников - цели персонала:** тратить прибыль на дивиденды или на зарплату; собственники хотят отличных работников с малой зарплатой; условия труда и экономия;

персонал - стабильность, собственник - изменения, реорганизация. **Цели бизнеса - цели бизнеса:**

продажи с отсрочкой платежа некоторым клиентам и прибыльность; конфликт между направлениями бизнеса (за ресурсы, клиентов); оптовая торговля конкурирует с собственной розницей; либо рост, либо развитие клиентской базы; распределение инвестиций на разные бизнесы. **Цели бизнеса - цели руководителей:**

бизнесу нужна динамика, а руководитель ориентирован на стабильность; бизнес нуждается в реорганизации, но для руководителей это дополни­тельное напряжение;

закрытие некоторых производств ради рентабельности бизнеса в целом; руководители отвлекают ресурсы от бизнеса на собственные нужды (уве­личение управленческого персонала, представительские расходы, новую оргтехнику);

ориентация на карьеру и возможности бизнеса. **Цели бизнеса - цели персонала:**

бизнес требует квалификации, технологической дисциплины, некоторые работники сопротивляются; бессубъектность персонала как тормоз развития бизнеса;

* несовместимость личности и функции;
* бизнес требует средств на развитие, а персонал - на социальные программы;
* рентабельность бизнеса предусматривает увольнения.  
  **Цели руководителей - цели руководителей:**
* борьба руководителей разных служб за ресурсы, статусы, полномочия;
* внутрифирменная конкуренция за клиентов.  
  **Цели руководителей - цели персонала:**
* руководители стремятся обеспечить собственникам доходность, подчинен­  
  ные требуют роста зарплаты;
* спонтанное управление и требование порядка;
* руководители требуют полной отдачи, персонал работает по минимуму.  
  **Цели персонала - цели персонала:**
* частные группы интересов за счет других;
* противоречия интересов между:
* зарабатывающими и обеспечивающими подразделениями;
* закупающими и торгующими;
* инноваторами и консерваторами.

Какое консультационное значение имеет такой подход? Я свожу его в таб­лицу (табл. 3) и предлагаю руководителю ответить на вопрос: **как соотно­сятся все эти цели в вашей организации? Где основные противоречия? Между какими целями назревают конфликты?Каким образом проводить согласование этих** целей? Для этого я собираю управленческую команду или более широкий состав участников. Каждому в отдельности или всем вместе предлагаю заполнить клетки этой таблицы.

**Между какими целями существуют рассогласования в вашей организации?**

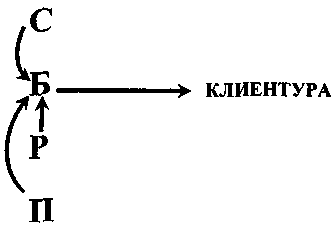
Таблица 3

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Цели -» | Собственников |  | | |
| i | • • -4 |  | | |
| Собственников ~\* |  | Бизнеса, |  | |
|  |  | 4 |  | |
| Бизнеса-\* |  |  | Руководителей |  |
| ' f -V [ ^ ' , <•. ' ^ |  |  | -•\* т / |  |
| Руководителей-\* |  |  |  | Персонала ->  • 4<: •• = |
| Персонала-» |  |  |  |  |

На пересечении стрелок укажите, в чем именно проявляется рассогласо­вание целей.

Таким образом, получается нечто вроде предварительной диагностики организации, выполненной самими работниками с помощью консультацион­ных методов.

Итак, собственник (учредитель, инвестор) создает бизнес, приглашает ру­ководителей или руководит сам, руководитель нанимает персонал. Все они являются источником организационных целей. Однако и собственник, и руко­водители, и персонал могут осуществить свои цели только через бизнес. А цель бизнеса телеономична, ибо бизнес существует только в расчете на клиента. Если у бизнеса нет покупателя его продукта, то бизнес исчезает. Поэтому целевую структуру организации можно выразить такой схемой:



Однако самая волнующая и благодарная работа с руководителями касает­ся т. н. **высших целей** организации. К ним относятся стратегия и идеология фирмы. Взгляды на то и на другое очень сильно менялись. Этой теме будет посвящена специальная глава.

**Советы консультанту**

Анализ целевой структуры организации обладает большой диагностичес­кой силой. Предложите клиенту типологию целеобразования, соотношение целей разных носителей их. Проработайте с сотрудниками организации воп­росы: на каком уровне целеобразования находится данная организация? что нужно сделать для перевода ее из целенаправленного состояния в целеустрем­ленное, преобразовать реактивное управление в проактивное? в чем проявля­ется и как разрешить противоречие между разными носителями целей в орга­низации?

Уже само введение этих понятий в управленческий обиход в приложении к практике конкретной организации вызывает интерес клиентов и готовность к сотрудничеству.

**Советы руководителю**

Обсудите со своей управленческой командой, заместителями, другими сотрудниками предложенные выше матрицы, освойте эти понятия. Решите, какое значение они имеют (если имеют) для развития Вашей организации. Сделайте таким образом самодиагностику в сочетании с теми методами, кото­рые будут предлагаться дальше.

**СТАДИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

В развитии организации есть факторы планомерные и спонтанные. Руко­водители, конечно, стремятся увеличить первое, снизить второе. Однако орга­низация, как мы, надеюсь, договорились, не только система, это среда, в кото­рой действует какое-то количество разнообразных субъектов, каждый из ко­торых тоже не есть система, и стихия их взаимодействия никогда не может быть преодолена. Поэтому появление стадий в развитии организации не есть только чей-то план - это еще и действие скрытых причин.

**1. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ**

Вы помните организмическую модель организации? В той степени, в ка­кой она верна, в организациях проявляются законы всего живого на Земле, в т. ч. движение от рождения к кончине. Это было замечено давно, и многие исследователи и консультанты стали пользоваться понятием "жизненный цикл" и изображать его в виде параболы, дуги, слева по которой - взлет, спра­ва - угасание. Конечно, схема примитивная, наивная, но в ней есть какая-то доля правды. По крайней мере, в работе консультанта по управлению с руко­водителями она работает.

Было немало попыток сталировать жизненный цикл организаций, наиболь­шее признание - у схемы Исхака Эдайзеса1. Я принял ее за основу, хотя и по­менял что-то в ней, предложил свою интерпретацию.

Не надо видеть в такой периодизации развития что-то строгое или даже определенное. Это условности, иногда переходящие в управленческую мифо­логию. Нет исчерпывающих признаков ни одной из стадий. Более того, неко­торые из них кочуют едва ли не по всему жизненному циклу организации, нет явных границ между стадиями. Есть только относительное преобладание од­них признаков над другими. А раз это преобладание есть, то можно внести ка­кую-то определенность в эволюцию организационной жизни.

Итак, жизненный цикл бизнес-организации состоит из трех фаз.

**I. Рост.**

**II. Зрелость.  
 III. Старение.**

1 Ichak Adizes, Corporate Lifecycles how and why corporations grow and die and what to do about it Prentice Hall, Inc Englewood Cliffs, New Jersey, 1988

Фаза **роста** включает в себя следующие стадии.

**Зарождение.** Один или группа инициаторов находят точку приложения своих сил - свободную или не очень занятую нишу спроса и начинают пред­приятие. Для него характерны смесь людей и идей, когда все могут что-то пред­лагать и действовать в чем-то по-своему; они подают разные идеи; всех вдох­новляют большие надежды.

**И если эти надежды находят свое подтверждение, то организация переходит в стадию младенчества.** Там растут обязательства перед клиен­тами и партнерами, расширяется деятельность, каждое решение оказывается первым, и потому впоследствии на него ссылаются как на хороший пример либо как на пример отрицательный. Все работают с повышенной самоотдачей, задерживаются подолгу, причем охотно. В планировании дела преобладает интуиция, учатся на пробах и ошибках.

Я общался на эту тему с разными руководителями - даже самые опытные из них, имеющие несколько, иногда больше десятка бизнесов, говорят, что любой бизнес, даже самый малый, ставит непривычные вопросы и чреват нео­жиданностями.

Если бизнес и здесь не погиб, он переходит в стадию **"вперед и больше!".** Это стадия большой экстенсивности. Все идет вширь и в рост: больше персонала, обо­ротов, клиентов, площадей, оборудования. Успех налицо и приводит к некоторым преувеличениям своих возможностей и пренебрежению опасностями. Много оши­бок, но они легко прощаются. Конфликты возникают, но в основном на деловой почве - как лучше решать возникшую задачу - и потому быстро забываются.

Предположим, что и эта стадия пройдена, и тогда окрепшая организация, пройдя детство и отрочество, вступает в свою **юность.** На этой стадии типич­но обожание своего лидера: "Как же - это он привел нас к успеху. На нем все держится. Он у нас такой и разэтакий...". Вокруг него сплотилась команда по­мощников, которые еще не стали замами. Повышенный интерес к новому: что еще можно взять? Где и чему можно научиться? А как другие это делают? Це­нятся и продвигаются прежде всего те сотрудники, у кого есть идея, кто спосо­бен предложить и реализовать что-то новое, кому больше других надо.

Раз все благополучно - наступает **расцвет.** Организация созрела в том смысле, что у нее есть свое место под солнцем, ее признали конкуренты, по­ставщики ей доверяют, клиентская база определилась. Доминируют две ори­ентации: как бы все построенное упорядочить, систематизировать? И еще: как повысить качество? Все носятся с этим понятием, на всех собраниях, совеща­ниях о нем говорят больше всего. Настроение не обязательно радостное, но по-прежнему приподнятое. Спокойная уверенность.

И вот вершина развития - **стабилизация.** Прочное положение на рынке, осмыслены и укреплены конкурентные преимущества. Энтузиазма и прочих эмоций поменьше, зато больше профессионализма. Ценятся опыт и стаж. Кон­фликты возникают уже на межличной основе, долго тлеют, но мало заметны. Появляются жалобы на трудности с изменениями чего бы то ни было, всем хочется устойчивости, спокойствия. Так завершается **зрелость.**

Начинается **старение.**

Симптомы одряхления начинают сказываться на стадии **аристократи-зации,** когда много внимания и средств уходит на имидж. Хочется престижа,

комфорта, в офисе выражен лоск, некоторая роскошь. Накоплены большие де­нежные ресурсы. Между фирмой и клиентом появляются посредники - фили­алы, дилеры. Совещания, заседания, обсуждения все больше ритуальны, а не необходимы. Те, кто склонны по-прежнему к предпринимательству, чувству­ют себя как бы взаперти - им неуютно, тесно.

А вот на стадии, которую И. Эдайзес осторожно **назвал ранней бюрокра­тизацией,** такие местные предприниматели вынуждены явно уступать господ­ству администраторов и предпочитают покидать организацию. Иногда со своей клиентской базой, с уже заработанной репутацией, личными связями и капиталами. Организация набирает инертность и теряет тонус. В работе ува­жается прежде всего следование отработанным правилам. Снижается чувстви­тельность к рынку.

Наконец, **бюрократизация** состоялась в полной мере. Главные ценности -безопасность, неизменность. Рассогласованность целей и действий между под­разделениями по горизонтали, по диагонали, а также между целями фирмы и сотрудников становится угрожающей. Нововведения как-то нехотя объявля­ются, но все знают, что ничто меняться не будет, и ждут конца очередной кам­пании. Борьба за влияние, ресурсы, посты переходит в конфликтность и вза­имную отчужденность.

А дальше... Не будем об этом.

Сравним теперь три фазы. По-моему, для этого пригодны 4 характеристики:

* соотношение динамизма и контроля,
* степень формализации,
* доминирующие ценности и
* основные риски.

На фазе "рост" - больше динамики, меньше контроля. На фазе "зрелость" -баланс динамики и контроля. На фазе "старение" - мало динамики, много кон­троля.

На первой из этих фаз люди определяют свои функции. На второй - фун­кции формализованы, на третьей - люди подбираются под функции.

В той же последовательности: культ прибыли, культ клиента, культ ста­бильности.

Потом: риск сверхактивности, риск успеха, риск бездействия.

Вопрос консультанту: какая стадия для него самая интересная? Для меня -стабилизация.

Успех - зона повышенного риска. Именно здесь снижается способность к восприятию слабых сигналов изнутри организации и от рынка. Руководители склонны воспринимать достигнутое состояние как вечное. И если консультан­та приглашают в организацию как раз на этой стадии (что происходит все чаще), значит, руководители догадываются о правом "плече" параболы. Тут у консуль­танта есть сильный тезис - он обсуждает с клиентом данную схему (рис. 9) и подводит к такой мысли: в отличие от человека, животного стадию зрелости организации можно продлить до бесконечности, не впадая в скольжение по пра­вой стороне дуги. Благодаря чему? - **Инноватике.** Постоянное обновление -вот что требуется. Прежде всего обновление методов управления, управлен­ческого мышления, работы с клиентурой, продукцией. А начинать надо с са­морефлексии.

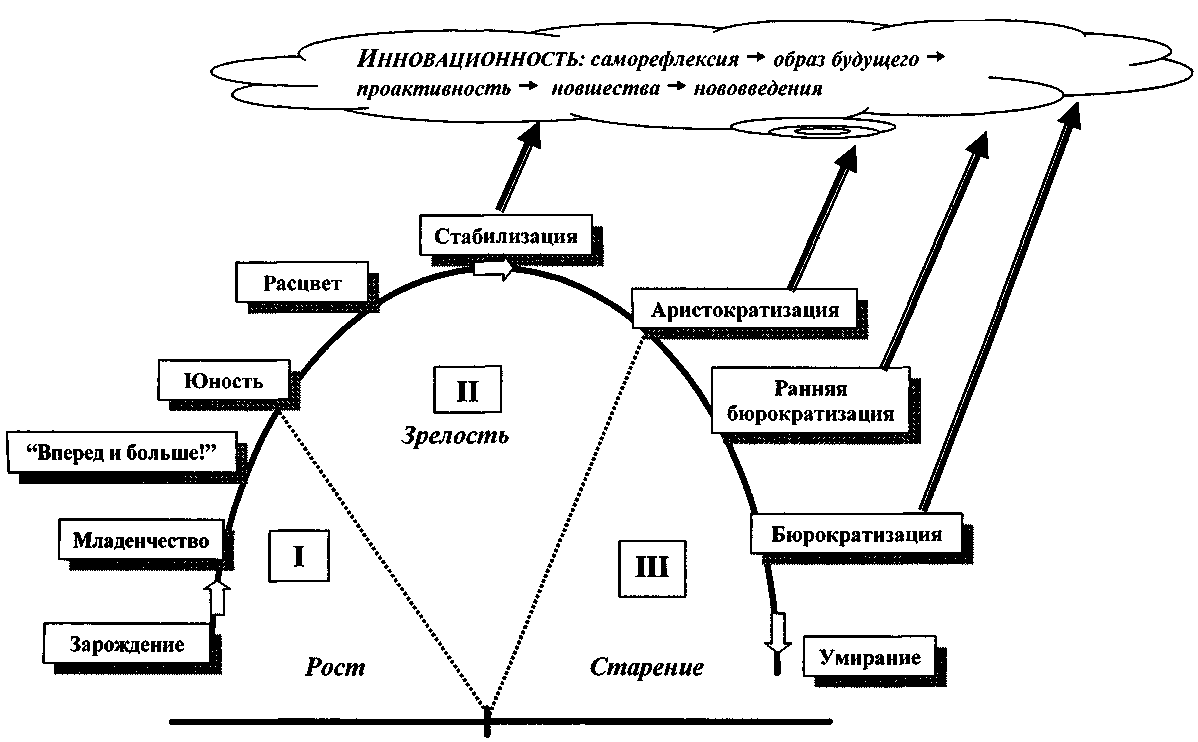


Рис. 9. Жизненный цикл организации (интерпретация по Ichak Adizes "Corporate Lifecycles...")

Давайте объясним клиенту, что **саморефлексия** - это коллективное ос­мысление собственного опыта. Тут есть последовательная цепь вопросов: **что представляет собой наша организация сегодня? чего мы достигли, чего -нет? какие у нас накопились противоречили трудности ? почему их не уда -ется преодолевать? что нужно изменить для того, чтобы эти проблемы и трудности преодолевались легче и быстрее?** Такая саморефлексия эф­фективнее всего проводится резиденциальным образом (с выездом управлен­ческой команды, руководящего коллектива куда-нибудь за город на 2-3 дня, где можно отрешиться от "текучки" и сосредоточиться на будущем).

Консультант ведет штабную сессию к новой управленческой ценности -**проактивности:** не следует только идти за спросом - надо влиять на него; мало влиять на колебания рынка - надо упреждать их; недостаточно заниматься долгосрочным планированием - надо строить образ желаемого будущего. На этой же штабной сессии или сразу после нее мы начинаем работать над проек­тами новшеств, т. е. вариантами конкретных изменений в направлении новых целей. А потом переводим их в нововведения.

Теперь смотрите: стрелки к инновационному "облаку" все длиннее слева направо, все дольше и труднее путь к нему от стадий правой стороны парабо­лы. Значит, очень удачно начать обновление организации со стабилизации. Потом это потребует гораздо большего напряжения. Возможно, не обойдется и без потрясений. Но подъем туда неизбежен.

Инноватика есть протеины для мускулатуры организации и для консуль­тационного бизнеса.

Через инноватику можем зациклить развитие организации - со стадии, скажем, бюрократизации выйти на стадию юности через появление новых биз-несов или радикальную смену лидерства. Иногда и сами наши клиенты пока­зывают на этой схеме существование разных стадий в одно и то же время. Как это может быть? Создали новое подразделение, пригласили извне профессио­налов, те ломают косность остальных служб - и начинается обновление.

**2. УРОВНИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Предлагаю еще одно измерение организационного развития: с точки зре­ния спроса на консультационные услуги. Точнее говоря, в зависимости от оче­редности мобилизации организационных ресурсов. Это значит, что те органи­зационные ресурсы, которые консультант помогает выявлять в организации, тоже имеют свою последовательность. Наблюдая возникновение, становление, исчезновение бизнес-организаций в самых разных отраслях, я заметил, что такая очередность, пусть условная, существует.

Большинство наших новых фирм начиналось как малая группа - друзья, родственники, лидер со своей командой. Отношения между ними, конечно, были свободными, все делали то, что и как могли. Это протоорганизации, в них даже иерархия не всегда обозначена, к тому же большинство из них даль­ше этого уровня и не продвинулось.

Но если **малая бизнес-группа** все-таки выжила, то неизбежно приходит к необходимости хоть как-то **формализовать отношения** внутри себя: разделить

обязанности, установить более четкий порядок в отношениях, ввести всеоб­щее соподчинение.

Был у меня клиент, один банк. Естественно, что, проводя там оргдиагности-ку, я интересовался историей организации. Один из двух вице-президентов рас­сказал мне об одной трудности становления банка. Когда-то трое институтских друзей, весьма поощряемые и поддерживаемые родителем одного из них, ре­шили создать отраслевой банк. Дело пошло. Отношения между собой они стара­лись поддерживать прежние, дружеские, например, уже при регистрации банка встал вопрос - кто из них будет президентом? В самом деле, кто? Наконец ре­шили, что один (назовем его Вадим) официально будет президентом банка, но по сути это ничего не изменит, потому что основные задачи они будут решать втроем. Два других товарища заходили к Вадиму в кабинет, когда считали нуж­ным, и секретарь в приемной на это реагировала как на должное, выделяя их из ряда других работников быстро растущего банка, также желавших попасть в ка­бинет шефа. Но вот однажды один из трех по обыкновению сквозь приемную ус­тремился к кабинету друга Вадима, но секретарь внезапно выросла прямо перед ним, преградив путь в кабинет. Тот изумился, а она стала ему громким шепотом испуганно объяснять, что сейчас туда нельзя. Тот ее отодвинул вежливо, но ре­шительно, вошел в кабинет и видит Вадима с каким-то посетителем, увлеченных разговором. При его появлении оба выразили недовольство и прекратили раз­говор. Наступило тягостное молчание, всем троим было как-то неловко. Посети­тель натянуто распрощался и ушел. Вадим набросился на товарища:

* Ты сорвал мне важные переговоры! Такого клиента можем потерять... - тот  
  тоже недоумевает.
* А почему это я не мог участвовать в таких переговорах? Что это у тебя за сек­  
  реты от меня?
* Пойми же ты, - успокоившись, разъясняет Вадим, - секреты не у меня, а у  
  клиента. Он хочет вести переговоры конфиденциально и только с одним пре­  
  зидентом. Его не интересуют наши отношения.

Потом они - трое друзей - обсуждали эту ситуацию как урок: видимо, наста­ло время разделить должности, ввести иерархию, как и везде на Земле. Надо прощаться с одним этапом развития организации и переходить к следующим.

Однако, разрастаясь, формальная оргструктура постепенно начинает тя­готить бизнес, и появляется необходимость в его **реструктуризации.** Органи­зация уже не может быть успешной в прежнем унитарном состоянии. Те под­разделения, которые могут зарабатывать сами, продавая свой продукт, полупро­дукт, должны превращаться в центры финансовой ответственности, а то и бизнес-единицы, а некоторые из них - и в дочерние предприятия. Главная цель - со­кратить психологическое и экономическое расстояние между вкладом работ­ника и его заработком. Сделать эту связь наглядной как для него, так и для руководства. Организация все больше развивает свой внутренний рынок, внут­рифирменное предпринимательство. Разумеется, соответствующие подразде­ления становятся автономными, каждое со своим бизнесом. На вершине иерар­хии закрепляются некоторые точки контроля, как правило, над прибылью, а структура существенно облегчается.

Такая реструктуризация требует новых методов мотивации. Дело в том, что глубокая коммерциализация отношений в организации тянет за собой но­вое понимание функций, критериев успеха, использования личного потенциа­ла работников.

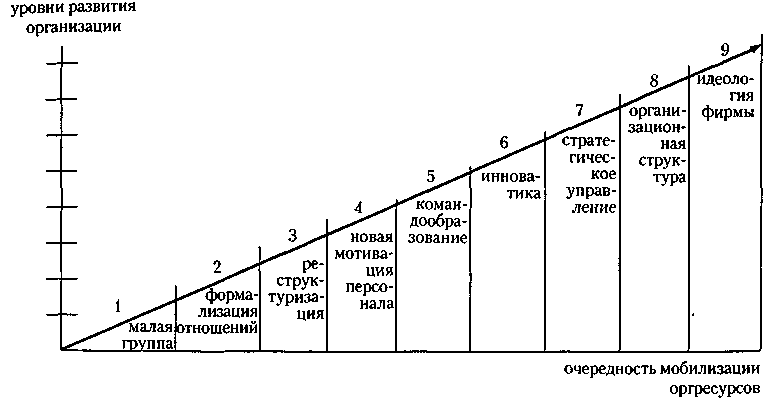
Структура выглядит более дезинтегрированной, разнородной, и снова по­является потребность в объединении целей и действий подразделений в рам­ках компании как целого, и тогда обостряется потребность в **командообразо-вании.** Лучшие умы организации начинают систематическую работу над объе­динением интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов, но на другой основе - объединении сильных субъектов.

Сам бизнес тоже нуждается в обновлении как продукции, так и исходных материалов, методов работы с клиентурой. Словом - обращается к **инноватике.**

Дальше зрелая, инновационно ориентированная команда ищет себе новую **стратегию** в изменяющемся рынке и подходит к необходимости стратегичес­кого управления.

Новое представление о будущем ведет к пересмотру сложившихся ценно­стей, норм, всего того, что мы дальше будем называть **организационной куль­турой.** Все чаще такой пересмотр завершается появлением новой **идеологии** фирмы, о чем также речь пойдет дальше.

Посмотрим теперь на рис. 10.



**Рис. 10. Стадии развития организаций**

По моим наблюдениям за российским бизнесом, такая последователь­ность мобилизации организационных ресурсов наиболее типична. Хотя мне попадались заказы на формирование организационной культуры (8) одно­временно с командообразованием (5) и мотивацией (4). Однажды начинаю­щий предприниматель попросил меня помочь сформулировать идеологию своего бизнеса (9) на той стадии, которая здесь отмечена единицей (малая группа) - т. е. бывает по-разному. По этой схеме полезно ориентироваться консультантам по управлению: если клиент приглашает Вас заняться разви­тием организационной культуры - что скоро будет происходить все чаще -объясните ему, что сначала надо провести достаточную формализацию и ре­структуризацию (если это до Вас по-настоящему не сделано). Так что какая-то зависимость последующих стадий от завершенности предыдущих все-таки есть, хотя и не очень строгая.

**Советы консультанту**

Надеюсь, видно, что это не только академические схемы, но и практичес­кие ориентиры в оценке состояния и перспектив конкретной организации. Предложите их руководителям для использования. Не все, но многие интере­суются такими способами оценки и будут Вам за них благодарны.

Как с этим работать эмпирически, будет разъяснено в главе об организа­ционной самодиагностике.

**Советы руководителю**

Где Вы видите свое место на этих схемах? Обсудите со своими заместите­лями и помощниками дислокацию Вашей фирмы. Подумайте вместе с ними, что отсюда для Вас следует? Возможно, Вам это поможет яснее сформулиро­вать заказ на управленческое консультирование. А может, прояснит какие-то источники приближающегося кризиса. Мне кажется, что эти схемы полезно Вам использовать также и для сравнения с конкурентами.

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПАТОЛОГИИ**

Наверное, Вы согласны с тем, что не бывает совсем здоровых людей, тогда не согласитесь ли Вы и с тем, что не бывает совсем здоровых организаций? Вспомним организмическую концепцию организации (модель "организация -это организм"), уже там мы видим выход на эту проблематику. И действитель­но, тут есть много работы для консультанта по управлению.

**1. ЧТО ЕСТЬ "НОРМА" И "ПАТОЛОГИЯ" ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ?**

Договоримся сначала о том, что именно мы будем считать организацион­ной патологией. Под впечатлением биологической аналогии можно сказать: как и в медицине - отклонение от нормы. Хорошо бы, да не получится, анало­гия с медициной тут заканчивается и не работает. Ведь в медицине есть более или менее строгое определение нормы - температура тела, кровяное давление, частота пульса и т. п. А что Вы считаете нормой в организации? Попробуйте сформулировать ответ на вопрос: что есть организационная норма? Я пробо­вал вслед за многими до меня, особенно много сил было потрачено на опреде­ление т. н. нормы управляемости, иначе говоря, определение оптимального числа подчиненных у одного руководителя. Какая была алгебра!

Но структурная сложность и размеры организации ставят здесь весьма ощутимые границы. Отсюда вытекает исходный принцип: один человек мо­жет контролировать весьма ограниченное число подчиненных. Следует раз­личать категории подчиненных: формальное, потенциальное число подчинен­ных, которых данный руководитель мог бы контролировать, и реальное число подчиненных, трудовое поведение которых действительно подотчетно руко­водителю.

В качестве единицы измерения диапазона руководства принимается от­ношение, определяется число возможных отношений, возникающих в конт­ролируемой руководителем сфере. Причем возможно, что некоторое число та­ких отношений перекроет способность руководителя регулировать их. Посмот­рим, как выглядит подобное вычисление.

Берется, например, случай, когда у одного руководителя (Р) два подчи­ненных (А, Б). Очевидно, возможны следующие варианты отношений: пря­мые между руководителем и каждым подчиненным (РА, РБ) и между подчи­ненными как специфической группой и руководителем (Р - АБ). Итак, при

наличии у руководителя двух подчиненных число возникающих отношений равно трем.

Теперь рассмотрим ситуацию с тремя подчиненными. Кроме прямых от­ношений (РА, РБ, РВ), следует предусмотреть возможность образования диад (неформальных пар), с которыми руководителю также придется иметь дело (Р - АБ, Р - АВ, Р - БВ), и, наконец, с группой подчиненных (Р - АБВ). Зна­чит, в случае трех подчиненных число возможных отношений равно 7.

А если подчиненных четверо, то получим 15 возможных отношений:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Прямых | С диадами | С триадами | С группой |
| РА | Р-АБ | Р-АБВ | Р-АБВГ |
| РБ | Р-АВ | Р-АБГ |  |
| РВ | Р-АГ | Р-АВГ |  |
| РГ | Р-БВ | Р-БВГ |  |
|  | Р-БГ |  |  |
|  | Р-ВГ |  |  |

Так, если численность подчиненных растет в арифметической прогрессии, то объем контролируемых отношений - в геометрической.

В зарубежной литературе известен т. н. принцип В. Грайкунаса, он дальше всех пошел в математизации этой нормы. Согласно этому принципу макси­мально возможное число отношений между членами организации определя­ется по формуле

**/= а + Ъ + с = п(2п :2 + п-1),**

где п - число подчиненных;

а - число прямых отношений;

Ъ - число перекрещивающихся отношений;

с - число групповых отношений;

f- общее число возможных отношений.

Что дает такой количественный подход? Разумеется, в некоторых случаях он полезен. Однако налицо и его несомненная ограниченность.

В самом деле. Подобные формулы - все же абстракция, и их не следует смешивать с действительностью. Ведь многие из отношений в какой-то дан­ный момент могут и не возникать, а если и возникают, то не всегда касаются отношений руководства-подчинения. Все эти отношения возможны, но они обычно не одновременны и не характеризуют действительную нагрузку на ру­ководителя. Такой подход содержит и элементы упрощения, когда, например, диапазон руководства отождествляется с диапазоном внимания, данные ин­женерной психологии непосредственно переносятся на анализ коллективов. Нельзя не учитывать социально-психологическую характеристику руководи­мого коллектива. Ведь если с позиций чисто количественного подхода увели­чение численности группы снижает ее управляемость, то с учетом социально-психологического механизма саморегулирования такая механическая зависи­мость исчезает: большой, но сплоченный коллектив оказывается более управ­ляемым, чем малый, но разобщенный.

Существуют и другие способы определения диапазона руководства. В ос­нове одного из них лежит измерение числа и частоты контактов, которые ру­ководитель в состоянии иметь с каждым подчиненным за какой-то период.

В этом случае также необходимы поправки на квалификацию подчиненных, технологию, сложность и длительность операций и т. д.

В целом, существуют следующие основные организационные факторы, влияющие на диапазон руководства и нагрузку руководителя:

* сходство функций, выполняемых подчиненными;
* пространственное размещение работников и связь;
* сложность выполняемых задач;
* степень детализации;
* интеграция, сработанность коллектива;
* возможность предвидения и планирования;
* организационная стабильность.

С помощью оценки диапазона решается важная практическая задача, а именно - определение оптимального числа подчиненных. На основании ис­следований сформулированы некоторые рекомендации, согласно которым для высшего и среднего уровней наиболее эффективен диапазон руководства, оп­ределяемый цифрой 7 + 4 подчиненных, для низового уровня - до 30. Такое отличие вызвано наличием у высших и средних руководителей опосредован­но подчиненных, преобладанием у них организационных задач над техничес­кими и т. д.

Сказанное не означает, что каждый руководитель должен стремиться к минимуму подчиненных, т. к. тогда возрастает число руководителей и органи­зационных уровней. Можно сказать, что в идеале диапазон руководства дол­жен быть так широк, чтобы число руководителей и уровней в организации были минимальными.

Поиск организационной нормы в этом направлении привел к довольно большой неопределенности. Чисто эмпирически стало очевидно, что такой все­общей нормы не получается - один руководитель может контролировать де­сятки подчиненных, а другой путается и с тремя; один бизнес требует очень плоских структур с множеством подчиненных, а другое учреждение строится сугубо вертикально и иерархично.

Были попытки вводить нормы конфликтности, структурной сложности и пр. Не привилось.

Конечно, давайте будем избегать крайности и здесь, кое-что получается. Взять, скажем, текучесть кадров. Да, есть расчеты, хотя и не совпадающие, по которым какая-то степень смены персонала считается неизбежной и желатель­ной для здоровья организаций (что-нибудь от 3 до 7% в год). Создаются также и организационные нормативы: нормы выработки, расценки, тарифы. Однако обратите внимание: они в каждой организации разные, точнее, должны быть разными, в отличие от пульса и температуры.

Есть еще один вид организационных норм, задаваемых извне. Например, универсальные требования к бухгалтерской отчетности. То же можно сказать о законах, которые действительно нормируют и рабочий день, и продолжи­тельность отпуска, трудовые отношения и т. д. Но это ограничения и правила принудительного порядка, отклонения от которых не лечатся, а караются.

Встречается также и такое понимание организационной нормы - по прин­ципу "как сложилось". Скажем, для нашей управленческой культуры считает­ся нормальным некоторое превышение взысканий над поощрениями. Или осу-

ществляемость решений в пределах 60% - обычная практика, говорят даже: для России это нормально. Но здесь уже - предмет анализа деловой и органи­зационной культуры, что нас с Вами ждет впереди. А к специально разрабаты­ваемым и оцениваемым организационным нормам это отношения не имеет. Считаются ведь нормой корь для детей и склероз для стариков. Привычное тоже есть норма, но в культурологическом смысле.

Словом, как ни смотри, как ни пробуй, универсальных норм построения функционирования и развития организации как таковых, без скидок на усло­вия, технологии и право, не существует. Так что прощаемся с медициной.

Применительно к организациям я предлагаю другой подход в определе­нии патологий. Будем считать организационными патологиями **причины ус­тойчивого целенедостижения** организаций. Это значит, что если организа­ция по каким-то объяснимым причинам постоянно не в состоянии достичь по­ставленных целей либо это достижение существенно затруднено (по затратам, по времени, по полноте), значит, в ней завелась некоторая патология, которую консультанту предстоит раскрыть и преодолеть.

За время своих длительных скитаний по организациям самого разного типа, возраста и состояния я насобирал целую коллекцию видов оргпатологий и при­вожу ее здесь в максимально полном виде. Считаю эту коллекцию незавер­шенной, но достоверной и практически работающей.

**2. ПАТОЛОГИИ В СТРОЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

ГОСПОДСТВО СТРУКТУРЫ НАД ФУНКЦИЕЙ. Нередко рост орга­низации приводит к образованию все новых и новых подразделений. Структу­ра становится все более многообразной и сложной, и согласование действий между подразделениями требует все большего труда, отчего основные цели достигаются труднее, дороже или частично.

Вот, кпримеру, крупная фирма создает ряд филиалов в разных регионах стра­ны, филиалов становится много, и руководство решает создать специальный отдел по работе с филиалами (ОРФ). С чего начал свою работу ОРФ? Он разра­ботал новую, настолько сложную систему отчетности филиалов, что последние вынуждены тратить много сил на подготовку требуемых ОРФ данных, выделять для этого специальных сотрудников. Кроме того, ОРФ стал вводить множество ограничений, новых правил работы филиалов, что также легло тяжелым грузом на основную деятельность работников фирмы в регионах. Приехав однажды в один из филиалов, глава компании попенял тамошнему коллективу, дескать, ста­ли менее гибкими и инициативными. Те показали ему управленческую продук­цию ОРФ: "До того ли нам теперь?!"

Таким образом, новое структурное звено подавляло эффективность низо­вых подразделений. А ведь наряду с ОРФ в компании были задуманы еще два промежуточных отдела.

АВТАРКИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ. Имеется в виду замкнутость отделов, цехов, служб на собственных задачах, сосредоточенность их на внутренних про­блемах, причем в отрыве от целей, интересов смежных подразделений и фир­мы в целом. Это проявляется в сокрытии своей собственной информации, в таких решениях подразделенческих проблем, которые наносят ущерб общему

делу. Автаркия подразделений приводит к дезинтеграции фирмы, к разруше­нию ее целостности, единства целей и действий. В такой фирме работники сами признают: "У нас все решают только частные задачи, никого не интересует по­ложение дел в целом".

Например: бухгалтерия не принимает договоры с дилерами без полной предоплаты, сбытовые подразделения стонут: "Мы теряем клиентов". - "Это ваши проблемы", - отвечает главбух.

НЕСОВМЕСТИМОСТЬ ЛИЧНОСТИ С ФУНКЦИЕЙ. Это когда ин­дивидуальные способности руководителя не дают ему возможности исполнять возложенные на него обязанности.

Была в компании бизнес-единица, которая занималась разработкой новых технологий и немало в том преуспела. Возникла необходимость в создании служ­бы координации работ с основными партнерами фирмы. Хорошо зарекомендо­вавшему себя руководителю технологов было предложено возглавить новое на­правление. Через полгода стало ясно, что он провалил работу. Глава компании поделился со мной этой бедой. Встретившись с этим человеком, я увидел в нем все признаки интроверта (избегает глазного контакта, скуп на слова и жесты, низкая эмоциональность, приглушенная речь). И это в то время, когда нынешняя его должность требовала больших переговорных способностей, и в частности высокой коммуникабельности, умения убеждать, быть привлекательным для со­беседника. Я заступился за неудачного назначенца перед главой компании: дан­ный провал - не вина его, не стоило поручать объективно не свойственную ему работу.

Встречались мне и куда более опасные проявления этой же оргпатологии. Человек создал когда-то весьма перспективный бизнес, собрал и сплотил на нем хорошую команду. И разработал довольно-таки амбициозную стратегию. При всем при том он совершенно не способен к оперативному управлению, у него нет даже ежедневника, он не может толком провести даже обычное совещание и т. д. Никакие тренинги ему не помогали, выход остался один - найти исполни­тельного директора и возложить на него все хлопоты регулярного менеджмента. А мой клиент остался главным образом на стратегических задачах.

БЮРОКРАТИЯ. Это слово слишком нагружено социально-политическим содержанием, поэтому управленческую сторону придется специально выде­лить. Никто не в силах полностью предписать работнику все варианты его по­ведения в разных ситуациях, и у него всегда остается некоторая легально до­пустимая амплитуда выбора способа исполнения своей работы. У юристов есть даже специальное обозначение решений, которые отдаются на личное усмот­рение работника. Объем этого личного усмотрения очень трудно определить, и иногда он может "приватизироваться" исполнителем для таких целей, как самоутверждение, повышение своего статуса и иной корысти.

В одном проектном институте есть склад химических реактивов. Заведую­щая этим складом внедрила такую систему учета запасов этих реактивов, кото­рая дает ей одной возможность знать, сколько и чего наличествует в каждый дан­ный момент. Она кому-то отказывает в выдаче требуемых реактивов, а кому-то охотно предоставляет их. И никому не известно, по какому принципу она прини­мает то или иное решение. Таким образом она ставит в довольно сильную и од­ностороннюю зависимость от себя весьма уважаемых руководителей основных подразделений, непропорционально поднимая свой статус в этой организации.

В аппарате одной областной администрации я увидел протоколы совеща­ний, пестревшие заданиями типа: принять меры, подготовить предложения, про­вести анализ и т. д., которые подменяли собой фактическое решение обсуждае­мой проблемы. Такого рода действия исполнялись там с избытком (губернатор буквально был завален объемными аналитическими материалами, длинными списками предпринятых мер и множеством предложений, хотя дело оставалось на мертвой точке). Тут мы имеем дело с подменой реальных изменений переч­нем действий по их осуществлению.

Как-то я возглавлял сектор в одном фонде, распределявшем средства на научные работы. Сектор имел небольшой штат вспомогательных сотрудников, которые готовили материалы к очередным заседаниям. Однажды мы заметили, что оказываемся перед фактом уже почти состоявшихся решений, ибо материа­лы подбирались и сортировались таким образом, что у нас не оставалось выбо­ра. Столкнувшись однажды с явно тенденциозным распределением кандидатов на гранты, которые подготовили сотрудники сектора, мы затребовали все заявки и сами провели их систематизацию. Результат нас поразил, мы пришли совсем не к тем выводам, под которые был подобран для нас материал. Один из нас вос­кликнул: "Это чисто аппаратная передержка!" И действительно, мы позволили исполнителям овладеть процедурой подготовки решений настолько, что они ста­ли предопределять и само содержание наших решений.

Таким образом, опасность бюрократии - в ее контроле над процедурами, техникой учета, методикой обработки информации.

В современной литературе мы часто встречаем отождествление бюрокра­тии с формализацией, т. е. совершенно необходимой стандартизацией функ­ций, обязанностей, структур, целей. Но раз это способствует достижению це­лей организации - здесь нет патологии. Поэтому я предпочитаю употреблять понятие "бюрократия" в перечисленных выше смыслах.

**3. ПАТОЛОГИИ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЯХ**

КОНФЛИКТ. Любой ли конфликт патология? Нет. Бывают конфликты нужные, ценные для организации. Например, традиционные конфликты меж­ду службами главного конструктора и главного технолога. Первые заинтере­сованы в постоянном изменении выпускаемого изделия, а для вторых каждое из этих изменений - головная боль: надо менять оснастку, переналаживать тех­нологический процесс, поэтому они часто вступают в настоящую борьбу меж­ду собой. Но странное дело - я сам наблюдал - после жестких взаимных обви­нений на совещании у генерального директора они, выйдя в коридор, вполне дружелюбно обсуждают какую-то телепрограмму или будущую рыбалку. Тут мы имеем дело с позиционным конфликтом, когда интересы разных групп объективно противостоят. Как, скажем, в суде есть конфликтующие функции -следователя и адвоката. Их "сражение" облегчает судье поиск истины.

Патологическими подобные конфликты становятся тогда, когда в них во­влекается дополнительное межличностное содержание, когда они переходят "на личности". В таком случае сотрудничество между сторонами, конструк­тивные взаимодействия между ними становятся невозможными или крайне затруднены. Тогда цели перестают быть общими, люди не могут находить со­вместные решения.

НЕУПРАВЛЯЕМОСТЬ. Управляемость - одна из важнейших ценнос­тей организации. Но она никогда не может быть полной, стопроцентная уп­равляемость недостижима. Поэтому та или иная степень неуправляемости су­ществует всегда. Когда же эта степень оказывается патологической? Опять-таки, когда несогласованность целей и действий, а также неосуществляемость решений ставят под вопрос достижение целей организацией. Об этом специ­альный разговор впереди.

БЕССУБЪЕКТНОСТЬ. Вы, конечно, встречались в государственных уч­реждениях, да и в коммерческих фирмах с такой реакцией на Ваш вопрос или просьбу: "Это от меня не зависит", "Это меня не касается", "Я не уполномочен" или "А при чем тут я?" И тогда приходится простейший вопрос решать на верх­нем уровне организационной пирамиды. Такое возникает чаще всего совсем не потому, что люди не хотят решать Вашу проблему, а потому, что им дей­ствительно не даны соответствующие полномочия, они не субъекты своей ситуации. Подобная бессубъектность возникает и из-за подбора персонала, не ориентированного на активность и инициативу. То есть бессубъектность воз­никает потому, что сотрудники либо не могут, либо не хотят делать что-то за пределами минимально предписанного. И тогда консультанту нужно прово­дить работу по субъективации персонала через пересмотр функций подразде­лений и сотрудников, новую мотивацию, а также обновление критериев приема новичков.

ПРЕОБЛАДАНИЕ ЛИЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ НАД СЛУЖЕБНЫМИ. Возникает при включении в организацию родственных, дружеских отношений, когда руководитель вынужден принимать во внимание не только соображе­ния дела, но и привходящие сантименты.

Когда-то один мой клиент принял на руководящую должность в свою компа­нию двоюродную сестру, просто по соображениям лояльности и чтобы угодить своей матушке, которая очень переживала за племянницу. Бизнес развивался, и она, как и некоторые другие, стала отставать от новых требований, да и не очень усердствовала, чувствуя свою неуязвимость. Наконец, учредитель фирмы вынуж­ден был по-родственному попросить ее сменить работу. Та в слезы, немедленно включилась вся система семейных репрессий. Мой клиент был хорошим сыном, и упоминания о больном материнском сердце и давлении тут же все вернули к исходному состоянию с немалым ущербом для дела.

Однако отношения между руководителями и подчиненными, между со­трудниками не могут быть полностью равномерными, они включают в себя элементы большей или меньшей симпатии, и нередко это действует во вред бизнесу.

РАССЕИВАНИЕ ЦЕЛЕЙ. В теории организации давно известен т. н. за­кон департаментализации. Ему следует придать исключительно важное зна­чение, и поэтому я задержусь на нем подольше.

Давайте предположим, что у организации есть генеральная цель. Правда, Диагностика очень часто показывает как раз неблагополучие именно с целями организации: они сформулированы очень неопределенно, руководители выс­шего уровня трактуют их весьма по-разному, а иногда продуманной системы Целей просто нет. Но здесь мы действительно предположим, что какая-то цель есть, но достичь ее можно только одним способом - разделить ее на ряд подце-

лей, а те, в свою очередь, на следующий ряд подподцелей и так далее через все организационные уровни до последнего исполнителя. А если мы как-то услов­но соберем совокупность целей, как они понимаются на самом нижнем струк­турном уровне, то мы исходную, общеорганизационную цель скорее всего не получим. Разница будет всегда.

Почему это происходит? Причин несколько. Во-первых, всегда есть труд­ности в передаче своих мыслей, желаний, интересов от одного человека к друго­му. И уже здесь возникает некоторый источник взаимонепонимания. Во-вто­рых, тут случаются коммуникативные тромбы, вызванные неблагоприятным стилем руководства, конфликтными отношениями и т. д. В-третьих, на содер­жание полученных работником целей всегда накладывается его личный инте­рес, что, конечно, тоже корректирует содержание этих целей. Наконец, в-четвер­тых, многие из этих целей приходится раздавать по подразделениям, а каждое из подразделений склонно рассматривать их как единственное, главное, в отры­ве от других подразделений или фирмы (см. выше "автаркия подразделений").

Так или иначе, рассеивание целей в организации неизбежно. И это рассеи­вание тем сильнее, чем крупнее организация, чем длиннее дистанция власти в ней, чем менее мотивирован персонал.

Вот пример. Глава крупной оптовой компании жалуется мне: "Я замечаю, как в филиалах работники, улавливая спрос на непрофильную для нас продукцию, плывут по этому течению, теряя для фирмы наш сектор рынка ".

Другой клиент: "Мне нужна не просто доходность. А доходность долгосроч­ная и стратегическая, а мои торговые звенья дальше текущей прибыли думать не хотят".

Рассогласование целей в организации есть один из важнейших показате­лей снижения ее управляемости (см. выше патологию "неуправляемость").

КЛИКА. Это сговор работников организации для использования ее ре­сурсов в собственных целях, но в ущерб целям самой этой организации. Не­редко это проявляется в форме фиктивных банкротств. Но чаще я наблюдал это явление в таком варианте: какая-то группа работников незаметно пытает­ся встроить собственный бизнес в работу нанявшей их фирмы, постепенно пе­ретягивая туда клиентуру, эксплуатируя оборудование и марку фирмы или ре­путацию, помещения и пр.

**4. ПАТОЛОГИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЯХ**

МАЯТНИКОВЫЕ РЕШЕНИЯ. На крупном заводе большое управление главного конструктора. В нем есть ряд отделов, конструкторских бюро, секто­ров и групп. Сложная структура, трудно управлять, принимается решение: упразднить уровень секторов и групп, оставить только конструкторские бюро. Через несколько лет назревает недовольство - эти бюро слишком громоздкие, трудноуправляемые. Новое решение: вернуться к секторам и группам, ибо так конструкторам легче сосредоточиваться на конкретных задачах. Через 2-3 года снова обостряется прежняя проблема - согласование действий в этой мелко­структурной комбинации, и опять повторяется объединение низовых подраз­делений. То же самое бывает, когда руководители децентрализуют какие-то

Р"

функции, а потом, разочаровавшись в их исполнении, снова забирают в центр, хотя вскоре приходится еще раз задумываться о децентрализации, поскольку центр оказывается слишком перегружен и негибок.

Маятниковые решения возникают тогда, когда подлинная проблема, ко­торая стоит за ними, не опознана или ее не хотят решать. Тогда прибегают к чисто структурным манипуляциям (объединить-разъединить, централизовать-децентрализовать и т. п.).

ДУБЛИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОРЯДКА. Смысл тут вот какой - приказом или распоряжением работнику предписывается делать то, что он и без того должен выполнять согласно служебной инструкции или положению о подразделении. Этот вид организационной патологии у нас не только широко распространен, но и недооценен по своей опасности.

Рассмотрим пример. Был у меня клиент - нефтегазодобывающее управле­ние (НГДУ) на нефтепромыслах Татарии. Привожу выдержку из приказа началь­ника НГДУ почти дословно: "Заведующему складом горюче-смазочных материа­лов такому-то обеспечить бесперебойную работу приточно-вытяжной вентиля­ции на складе". Далее мой диалог с начальником НГДУ:

* Как появилось это задание?
* Я объезжал территорию, зашел на этот склад и сразу почувствовал по запа­  
  ху превышенную концентрацию испарений. Устроил ему нагоняй и закрепил  
  его в приказе.
* А зав. складом знает, что он обязан поддерживать бесперебойную работу  
  этой вентиляции?
* А как же! Ведь это записано в его должностной инструкции.
* Тогда почему вы приказом повторяете эту инструкцию?
* Так ведь не соблюдает же!

Потом я разобрался с причинами этого "несоблюдения". В действительнос­ти зав. складом хорошо знает свои обязанности, и он своевременно поставил в известность главного механика НГДУ о поломке вентилятора, но тот пренебрег его заявкой. И у зав. складом не было никаких способов воздействия на него. То есть явное несрабатывание горизонтальных связей. Как выяснилось позже, по­добные рассогласования характерны и для многих других горизонтальных свя­зей в этом НГДУ, но первый руководитель решает не проблему, а давит на ее след­ствия.

Дублирование организационного порядка опаснее, чем у нас принято ду­мать. И дело не только в пустых затратах управленческой энергии, гораздо хуже то, что при этом в сознании работника все его функции делятся на две неравные части: одни - обязательные - те, о которых напоминает начальство, другие -второстепенные, раз на них дополнительно никто не указывает. Это расшаты­вает организационный порядок, резко снижает значение организационных правил, норм и все замыкает только на управляющее воздействие (задания, взыскания, контроль).

ИГНОРИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОРЯДКА. Мне неред­  
ко встречались случаи, когда первый руководитель издает приказы "через го-  
ЛОВУ', на третий, четвертый и даже пятый структурные уровни вниз. На одном  
заводе я выявил около 70% поручений, записанных в приказах генерального  
Директора, адресованных на уровень начальников цехов и даже производствен­  
ных участков. Недавно он сам был начальником цеха и пока еще не нашел те  
. реперные точки, по которым в статусе генерального директора он должен кон-

тролировать ситуацию, поэтому и вмешивается в дела своих подчиненных по мелочам. За глаза его так и звали - директор цехов.

Конечно, игнорирование организационного порядка происходит и в дру­гих вариантах, когда забываются ранее изданные нормативы или распределе­ния полномочий, а решения пишутся как бы на "чистом листе".

Такие действия тоже дисфункциональны, поскольку подрывают автори­тет среднего звена руководителей или ранее изданных приказов. Хотя некото­рым руководителям, я заметил, нравится, когда подчиненные приносят им про­екты приказов насчет их собственных дел, вместо того чтобы решать пробле­мы своими распоряжениями.

РАЗРЫВ МЕЖДУ РЕШЕНИЯМИ И ИХ РЕАЛИЗАЦИЕЙ. Еще один очень важный показатель управляемости организации - степень осуществля­емое™ в ней управленческих решений.

Управляющая подсистема организации не в состоянии полностью конт­ролировать управляемую подсистему ее. Главное средство этого контроля -управленческие решения. Если Вы замерите степень осуществляемости управ­ленческих решений, то можете смело утверждать, что полученные цифры и будут характеризовать степень управляемости предприятия. По моим данным, реальная управляемость средней по российским размерам организации по это­му показателю колеблется между 60 и 65%. Об этом речь будет идти дальше более подробно.

СТАГНАЦИЯ. Этим термином обозначается неспособность организаций к выработке и реализации требуемых в ней изменений.

Есть такое понятие - активный риск, который содержится в решениях раз­ных проблем. Это риск от действий. Но есть другое понятие - пассивный риск, который возникает при уклонении от решений, назревших нововведений. По своей опасности пассивный риск иногда гораздо сильнее активного. Думаю, что Советский Союз распался по этой причине.

С одним клиентом у меня были долгие разговоры, разработки, расчеты и пла­ны насчет перевода ряда подразделений его компании на положение бизнес-единиц. Но его очень пугало усиление независимости этих подразделений. Мы даже разрабатывали экспериментальный вариант такого нововведения на при­мере одной из его торговых баз. Показательно, что он был согласен не только с идеей, но и его собственные расчеты подтверждали целесообразность такой формы коммерциализации и усиления зависимости этих баз от роста и развития клиентуры. Однако вводить это новшество он не решался. Довод, который я слы­шал нередко: "Знаете, дела у нас сейчас идут хорошо, все же мы немалого дос­тигли, не стало бы хуже", - говорил он, отводя глаза. И что же? Не дождавшись обещанных возможностей, постепенно стали уходить предприимчивые дирек­тора баз и их сотрудники, а с ними "скукоживалась" и клиентская база. Сколько банков упустили ценные возможности, не желая помимо корпоративных клиен­тов разворачивать работу с физическими лицами. В сущности, стагнация и есть пассивный риск.

ПОДАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕМ. По-моему, среди предпринимателей и управленцев гораздо больше тех, кто все жизнен­ные силы тратит на оперативное управление и очень мало занимается разви­тием своих организаций.

Был у меня как-то клиент - президент одного крупного и славного тогда бан­ка. Уже при первой встрече он, среди прочего, очень весомо высказался: "Мы активно развиваемся, в прошлом году у нас появилось 4 новых филиала, и мы планируем еще". Я сдержанно возразил: "Все-таки, развитие или рост? Это не одно и то же. Если вы наращиваете то, что уже есть, то это еще не развитие. Дру­гое дело, если бы вы занялись разработкой новой филиальной политики или ввели новые методы управления филиальной сетью".

Действительно, **рост не равен развитию.**

Было время, когда наши заказчики подозрительно относились к предло­жениям заняться стратегией: не хотим ли мы защищать на них свои диссерта­ции. Теперь это время прошло, и на методы стратегического развития доволь­но большой спрос. Но все же слишком велико число руководителей, задавлен­ных повседневной текучкой, просто не имеющих времени и энергии работать над перспективой. Они и консультантов часто приглашают, наивно полагая, что те сделают эту работу за них. И вот оказывается, что, целиком уйдя в фун­кционирование, они пропускают момент, когда можно было сделать упрежда­ющее изменение в маркетинге, клиентной ориентации, структуре компании -и рывок одного-двух конкурентов загоняет их в кризис, которого вполне мож­но было избежать.

А почему же руководители сгибаются под тиранией оперативного управ­ления? Мой ответ таков: не умеют или, того хуже, не желают налаживать орга­низационный порядок, который только и способен придать организации нуж­ную степень автоматизма в функционировании, высвободив лидеров для ра­боты на будущее.

ДЕМОТИВИРУЮЩИЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА. Возьмите подшив­ку приказов (если таковая есть) в своей клиентной организации и посчитайте, сколько единиц любых поощрений и взысканий содержится в них. Наверняка в большинстве российских организаций - частных ли, государственных - Вы увидите значительное, в разы (!) преобладание вторых над первыми (только не берите т. н. "датные" благодарности и премии, когда на 8 Марта или при проводах на пенсию генеральный директор раздает щедроты).

Такое соотношение позитивов и негативов в нашем управлении характе­ризуют нашу управленческую культуру как репрессивную. Патология тут на­чинается с того, что под воздействием упреков, замечаний, выговоров, выче­тов работник теряет тонус, стремится работать на низшем из возможных уров­ней исполнения, не додает фирме свой потенциал, хотя желал того и мог. Та­кой стиль руководства демотивирует персонал, и тогда от него не жди инициа­тив и приверженности фирме - он там как пассажир в автобусе.

ИНВЕРСИЯ. Речь идет о том, что иногда результаты каких-то решений оказываются противоположными их замыслам.

Фирма предпринимает ценовой маневр на рынке для вытеснения оттуда новоявленных конкурентов. В течение 4 месяцев она держит цены едва ли не на уровне себестоимости, но финансовые потери очевидны. Тем более что конкуренты не только сумели выстоять, но и воспользовались ослаблением финансовых возможностей моего клиента (не я тому виной) и через расшире­ние товарного кредита лишь укрепились на рынке. Или тот же демотивирую-Щий стиль руководства - желая наказаниями добиться лучшего качества и

дисциплины, менеджеры получили обратное - отток ценных работников и рав­нодушное исполнительство остальных.

**Советы консультанту**

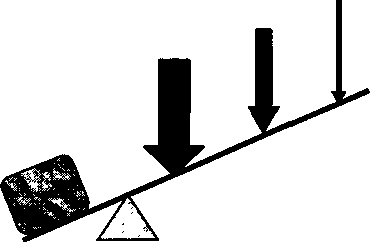
Вы поступите правильно, если предложите своему клиенту собрать его управленческую команду и обратитесь к ней с вопросом из первых строк этого раздела. Потом предложите им весь перечисленный список оргпатологий. И после этого пусть они приложат этот список к жизни своей организации: какие из этих патологий они сочтут для себя наиболее опасными и наиболее характерными для своей организации.

Как правило, это вызывает оживленный интерес, и Вы можете рассчиты­вать на благодарный контакт с организацией. Но есть тут и одна уязвимая сто­рона - некоторые главы компаний очень чувствительно, даже болезненно вос­принимают столь клиническое отношение к своему детищу. Поэтому перед началом подобного рода самодиагностики обсудите с первым руководителем смысл и целесообразность такой работы. Но мы вернемся к этому более под­робно в разделе об организационной диагностике.

**Советы руководителю**

Этот перечень оргпатологий взят из практики управления таких же на­чальников, как и Вы. Не лучше ли Вам воспользоваться анализом их просче­тов для сопоставления с собственной практикой, чем оставаться в неведении относительно своих проблем, вводить себя в иллюзии благополучия? Просмот­рите набор этих болезней наедине или с помощниками, понаблюдайте за жиз­нью своей организации под этим углом зрения. Точно, что Вы потратите это время с пользой для себя и своей организации.

Деятельность консультанта по управлению неплохо вы­ражается в таком образе: простой рычаг для подъема гру­за. Не знаю, откуда у простой палки эта поразительная способность - чем дальше от упора на нее нажимать, тем легче поднимать груз.



Руководитель часто пытается давить на рычаг как мож­но ближе к упору. Наверное, потому, что там груз ближе. Консультанту приходится тратить немало усилий, что­бы убедить его перенести точку приложения силы подаль­ше от упора, хотя оттуда связь воздействия и подъема груза кажется не столь явной.

Гендиректор озабочен снижением управляемости своей фирмы. Но все его усилия (немалые!) сводятся к укрепле­нию исполнительской дисциплины: усиление контроля, взыскания, рост отчетности. Нелегко ему принять мысль, что управляемость есть прежде всего согласованность интересов и действий. Надо выяснить, где и почему они расходятся, и работать над их соединением. Для некото­рых такой путь выглядит сложным и долгим, а укрепле­ние исполнительской дисциплины - вот оно, рядом, и эф­фект налицо. Стоит только нажать посильнее. Хотя так управляемость особенно и не повысить, поскольку среди решений всегда есть немало ошибочных, нереалистичных, исполнять которые и невозможно, и не нужно. А усилен­ный контроль вызывает искажение отчетности, и управ­ляемость получается иллюзорной.

**ТИПОЛОГИЯ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Вы какой консультант, если консультант? Посмотрите на эту карту (табл. 4) и определитесь. Только не приклеивайтесь к какой-то одной клетке. Будьте выше этого.

**1. СПЕЦИАЛИСТЫ И ДЖЕНЕРАЛИСТЫ**

Попробуем хоть как-то свести в единую схему все разнообразие специаль­ностей консультантов.

Конечно, начать следует с разделения консультационного мира на "специ­алистов" и "дженералистов". К первым относятся мастера решения каких-то конкретных управленческих задач. Например: есть люди, специализирующи­еся на постановке делопроизводства и документооборота. Такие услуги нуж­ны любой более-менее крупной организации. Тем более что новшества в этой области появляются непрерывно. Или есть специалисты по мотивации, кадро­вому аудиту, аттестации персонала. Они владеют хорошо отработанными тех­нологиями производства этих работ и могут за краткие сроки оказать услуги довольно большому количеству клиентов. Решение проблем недооцененных активов, слияний и разделов компаний, реструктуризация и много чего еще становятся предметом все более углубленной специализации.

"Специалист" решает ограниченный набор задач, его преимущество в глу­боком знании своего предмета, в предоставлении услуг высшего качества на узком поле. А ограниченность специалиста (всем известна поговорка: "Специ­алист подобен флюсу - полнота его одностороння") состоит именно в узости этого поля, точнее говоря, в том, что он вынужден решать отдельные проблемы без достаточной взаимосвязи с решением других. Как выходят "специалисты" из этого рискованного положения: они объединяются в некоторые сочетания своих возможностей, преимуществ, с тем чтобы максимально увязать право­вые и финансовые, структурные и функциональные задачи. Трудность разре­шается, но далеко не полностью, ибо каждый делает только свое, слабо пони­мая специфику соседа по команде.

"Дженералисты" не стремятся к прямому решению задач. Они предлагают методы их решения. Но зато этих методов у них такое большое количество и

1аблица4

**Типология консультационной деятельности**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | "Специалисты": | | | | | | | | "Дженералисты ": | | | | | | |
|  | предлагают новшества | | | | | | | | предлагают методы | | | | | | |
| По видам консул ьта ц. | Нормативные консультации | | | "Ценностное" консультирование | | | Проблемное консультирование | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Организа- | Учас- |  | Клиен- | Консультирование проекта | | | Консультирование | | | процесса | | |
| По предмету работы | мичес-кие | Юриди­ческие | ционно-технические и др. | тие в управ­лении | ное" качество | ориен-тация и | оргструк­тура | оценка персонала | | цели органи- | органи­зацион­ная куль- | организа­ционная | ли­дер- | тип раз- | конф­ликты |
|  |  |  |  |  |  | др. |  | и др. | | зации | тура | структура | ство | вития | и др. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | - Оргдиагностика (общая и част- | | | | Переговор- | |
| По методу работы | - Информирование - Расчеты - Разработки - Документирование - Специальная диагностика (аудит и т. п.) Обучение | | | - Обучение - Групповая работа - Переговорная техноло­гия - С-п тренинг | | | - Оргдиагностика - Разработки - Проблемные семи­нары - Обучение | | | ная) - Взаимообучение - Сценарный метод -- Рефлексивный метод - Работа с группой - Групповая работа - Игровые методы | | | | ные техноло­гии Социодрама Тренинговые методы | |
|  |  | | |  |  |  |  |  |  | - Аналитические (проблемные) се- | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | минары | | | | | |
| По функциям консультанта | - Эксперт - Аудитор - Разработчик - Советник - Преподаватель - Инноватор | | | - Идеолог - Медиатор - С-п тренер - Инноватор | | | - Диагностик - Эксперт - Разработчик - Преподаватель - Инноватор | | | - Диагностик ~ ^итатор - Эксперт - ИнноватоР - Медиатор - Модератор - Игротехник-методолог | | | | | |

разнообразие, что они покрывают потребности клиента. Среди этих методов есть универсальные, пригодные для самых разных задач: групповая и межгрупповая работа, игровые и фасилитационные методы, модерация и т. д. Есть методы спе­циальные, приемлемые только для небольшого количества задач, например: сце­нарный метод, технология повышения клиентной ориентации и методы коман-дообразования, разработки стратегии и пр. (об этом далее будут специальные разделы). Преимущества "дженералистов" в очень широком охвате взаимосвя­занных проблем организации, в комплексном их решении, в возможностях дли­тельной работы с одной и той же организацией. Ограниченность их в недоста­точной их осведомленности в специальных областях. А ведь каждая задача в каком-то смысле специальная. "Дженералисты" выходят из этих трудностей дву­мя путями: во-первых, для таких конкретных задач они приглашают соответ­ствующих "специалистов", а во-вторых, когда-то они сами, работая в режиме "дженералиста", находят такие решения, которые затем в готовом виде могут предлагать другим клиентам в режиме работы "специалиста".

Был у меня клиент. Мы с ним работали года два, постепенно продвигаясь от одной работы к другой. Дошло до мотивации. Я использовал много методов груп­повой работы и командообразования, помогая руководителям организации най­ти лучший вариант мотивации их сотрудников. Дело шло туго. Ничего дальше постоянной и переменной частей зарплаты, премий, бонусов, тарифов не появ­лялось. И тогда глава компании спросил меня: "А вы как наш консультант не мог­ли бы предложить какую-то форму мотивации, которая вывела бы нас из этого хождения по кругу?" Не мог же я объяснять клиенту, что я, дескать, "дженера-лист" и мне не свойственно предлагать сами решения. Вряд ли такой ответ укре­пил бы мой авторитет в его глазах. Я попросил неделю-другую. Основательно изучил литературу и очень мало чего практически полезного там нашел. Посове­товался с коллегами, подумал сам и разработал свой вариант мотивационной системы, который управленческая команда с моим участием по-своему перера­ботала, усовершенствовала настолько, что, получив затем практический опыт ее использования, я предложил другому клиенту ее в готовом виде, что и было при­нято. У меня стали появляться контракты именно по мотивации. И я осознал себя специалистом в кавычках и без по решению этой задачи.

Другой пример. Один мой коллега, специалист по стратегии, пожаловался как-то: "В моей работе есть такая трудность: время от времени мне приходится собирать руководителей для совместного поиска ответа на какой-то вопрос. А они тут же начинают спорить, ссориться, устраивают базар и дезорганизуют мою работу. Недисциплинированные и очень конфликтные люди". Я ему отве­тил: "Ведь есть специальные методы для превращения этих обсуждений в нечто конструктивное и плодотворное. Я готов их предложить". И он, действительно, пригласил толкового специалиста по групповой работе (жаль, что не меня) и под­твердил потом успешность такого сочетания знаний и методов.

Конечно, "специалисты", как видно из таблицы, дают в основном норма­тивные консультации - финансовые, правовые и пр.

Но **консультации не есть консультирование.** Консультация - это пере­дача знаний и советов, а консультирование есть гораздо более сложный про­цесс взаимодействия консультанта и клиента, основанный на какой-то мето­дике или даже технологии.

Давайте будем различать их. Нормативные консультации по методу рабо­ты и функциям консультанта перечислены в таблице, важно только отметить, что и в этом случае консультант выступает как инноватор, как любят выра­жаться наши западные коллеги, - агент изменений.

Есть консультанты-"специалисты", которые занимаются консультирова­нием по внесению в организацию каких-то управленческих ценностей, напри­мер идеологии тотального качества, клиентной ориентации, некоторых форм т. н. производственной демократии и т. д. У них иные методы работы. Как Вы видите в таблице, их функции и отношения с клиентом тоже сильно отлича­ются от предыдущих.

Нормативные консультации и ценностное консультирование в таблице сопоставляются с т. н. проблемным консультированием. Это настолько широ­кая и разнообразная деятельность, что она свойственна не только "дженерали-стам", но в какой-то мере и "специалистам". К последним относятся консуль­тирование проекта, например реструктуризации либо аттестации персонала. Консультирование проекта сопоставлено с консультированием процесса. Здесь различие между "специалистами" и "дженералистами" особенно наглядно: бывает, что проект иных изменений консультанты делают вначале или в ос­новном без участия сотрудников клиентной организации (что очень нравится многим директорам), и только в какой-то мере эти проекты пропускаются че­рез презентации, закрытые совещания и т. д. Консультирование процесса ис­ключает все подобное. Процессное консультирование исходит из того, что ана­лиз ситуации и выработку решения должны произвести сами сотрудники кли­ентной организации, а консультант построит им для этого эффективный про­цесс. Как Вы видите по таблице - процессное консультирование применимо для гораздо большего количества задач, чем проектное.

**Проблемный подход**

Особенность проблемного подхода сводится к двум вопросам, не имею­щим очевидного ответа. Вопрос первый: **какую проблему мы решаем?** Этот вопрос возникает, когда консультант получает заказ от клиента. И именно от ответа на этот вопрос зависит направление консультационной работы. **Под проблемой при этом понимается некоторое противоречие, требующее уп­равленческого решения.**

А какие же противоречия имеются в виду? Их три:

* между сущим и желаемым;
* между частями, элементами организации;
* между тенденциями, целями, действиями в организации.

Первое из этих противоречий настолько универсально и абсолютно, что в управленческом контексте оно часто не выглядит оперативным и решаемым. Более рабочими выглядят два других вида противоречий.

Вопрос второй: **может ли клиент правильно сформулировать заказ?** Да, проблемный подход ставит эту способность руководителя под сомнение, он исходит из того, что консультант должен помочь клиенту этот заказ сфор­мулировать. Мы еще несколько раз будем возвращаться к этому очень важно­му и трудному вопросу, а пока сопоставим проблемный подход с другими.

**Целе-ориентированное Достичь конкретных результатов: приватиза-**

**консультирование ция, децентрализация, разрешение конфликта**

**Введение новых социально-управленческих  
Ценностно-ориентированное ценж)стей. ие общая собственностЬ) ^**

**консультирование ентоориентированная работа...**

**Личностно-ориентированное Развить способности работника, сменить его  
консультирование роль в организации...**

**Проблемно-ориентированное Какую проблему вы решаете? Выявить, опреде-  
консультирование лить, решить, реализовать**

Надеюсь, по табл. 4 заметно, что категорическим признаком проблемного подхода является организационная диагностика (на нее отводится специаль­ная глава дальше). Потому что только она проясняет консультанту и его кли­енту, чем следует заняться. Такого вопроса не возникает на левой половине таблицы. Ибо там работа идет под заказ. А в проблемном консультировании такой заказ еще надо сформулировать.

Даже при консультировании проекта, который у такого консультанта есть еще до прихода в клиентную организацию, оргдиагностика необходима хотя бы для выяснения потребности в этом проекте оргструктуры, мотивационной системы, аттестации работников или чего-то еще.

**Консультанты по управлению и их "соседи"**

Что же, проблемный подход абсолютно доминирует в консультировании процесса? Нет! Ибо не все отражает таблица. Жаль, а то бы я выделил в про­цессном блоке особое направление, участники которого называют себя **"орга­низационными консультантами".** Обычно это психологи, работающие в ре­жиме **фасилитации.** Они предлагают клиентам последовательный комплекс поведенческих упражнений, чаще всего - на взаимодействие друг с другом. Обычно в занимательных, игровых формах они демонстрируют участникам групповой работы преимущества согласованных действий на условных или реальных ситуациях и задачах.

Оргконсультанты свои мероприятия у клиента часто называют тренинга­ми, а себя - **тренерами.** Очень популярны у клиента их тренинги на командо-образование, на клиентную ориентацию персонала, на стратегическое мышле­ние и т. д. Такая работа очень зависит от личных качеств консультанта, его коммуникабельности и, прямо скажем, внешней привлекательности, открыто­сти и живости характера. Успешные тренеры, правда, обаятельные люди. Хотя я встречал и явных интровертов, с успехом действующих у весьма требова­тельных клиентов. За счет чего? Методы! Всякие процедуры, приемы столь эффективны, что в умелых руках дают результат.

Работают оргконсультанты обычно резиденциально, то есть стараются вывезти группу работников клиентной организации за город, в помещение, где они все вместе будут жить и работать несколько дней. За это время, в таких условиях и такими методами достигается сплочение участников, основатель­ное продвижение их в решаемой задаче. Что же касается организационной ди­агностики, то ее тренеры проводят тут же - по высказываниям и реакциям уча­стников. Проблемы, принимаемые к разработке, - те, что называют участни­ки. Еще одно важно: консультанты этого типа, как правило, не вмешиваются в содержание решений, а только облегчают, ускоряют их поиск. "Мы даем про­цедуры, вы - содержание". Наконец, они работают у одного клиента недолго -от недели до нескольких месяцев (чаще до трех), отсюда быстрая сменяемость клиентов.

Впрочем, если приглядеться внимательно, оргконсультанты не вполне со­впадают с тренерами, психотренерами, специализирующимися на организа­ционном развитии. Эти соотношения так подвижны, что любые разграниче­ния будут спорными.

Я бы выделил также другую категорию, в которую включил тех, кто назы­вает себя именно консультантами по управлению. В отличие от предыдущих продукт их - содержательные разработки изменений в организационных струк­турах, целях, нормах, мотивации и т. д. Они не столь общительны, немного­словны, ходят в строгих костюмах, как правило, мужчины. Считают себя ин­теллектуалами, нередко и теоретиками управления. Работают с каждым кли­ентом годами. Много времени проводят за изучением истории и текущей дея­тельности организации: обрабатывают распорядительную документацию, схе­мы построения организации, материалы совещаний. Довольно сложная у них техника обработки интервью с ключевыми лицами организации. Стараются тесно взаимодействовать с ее главой. Они основательно используют процес­сные методы, но с интересом присматриваются к проектным заготовкам, и при случае осторожно, через процессные, опять же, методы, но предлагают их сво­им клиентам.

Итак:

* тренер прививает клиентам установки и навыки работы, отрабатывая их  
  обычно на условных ситуациях;
* оргконсультанты дают клиентам процесс, облегчающий им поиск нужных  
  решений, причем сами, как правило, в содержании этих решений не уча­  
  ствуют. Оргконсультанты не вникают в специфику бизнеса и тем более не  
  занимаются организационной диагностикой как самостоятельной задачей;
* консультанты по управлению берут на себя ответственность именно за  
  качество конкретных управленческих решений применительно к специ­  
  фике данного бизнеса. Они не только изучают бизнес клиента, но и актив­  
  но участвуют в содержании искомого управленческого решения.  
  Строго говоря, любое консультирование экспертно. Одни - эксперты

по проектам, другие - по методам. И те и другие сближаются. Одни - через заимствование, другие - сами, по логике развития профессии и спроса.

Сегодня можно выделить проектно-процессных консультантов и процессно-проектных. Не слишком тонко? По-моему, такое разделение становится все более явным.

А тут об этом уместно сказать потому, что надо выделить еще один тип (консультантов или консультирования?), больше проектно-процессного про­филя. Это консультанты, обычно работающие в форме 2-10-дневных **семина­ров.** Для некоторых наших коллег подобная форма работы стала едва ли не единственной. Структура семинара примерно такая: некоторые фундаменталь­ные знания из науки управления, особенно актуальные сегодня; информация и комментарий по текущим событиям в экономике и по новым государствен­ным решениям; обсуждение и консультации по заранее заданной теме (ре­структуризация предприятия, антикризисное управление и т. п.), а в конце -разработка проектов реальных изменений самими участниками для своего пред­приятия. Здесь опасно сказать хоть что-нибудь им уже известное. Все должно быть не только новым, не просто и интересным, но и жизненно важным для участников. Иначе столько дней по 10 часов их внимание не удержать. Такую работу способны вести только консультанты высокого класса. Но и квалифи­кация, и сочетание проектных и процессных составляющих, процедур релак­сации оказываются недостаточными. Поэтому для проведения таких семина­ров консультанты объединяются в бригады из специалистов по разным конк­ретным вопросам, включая правовые, финансовые и, конечно же, управлен­ческие. Каждый член бригады вносит свой экспертный вклад за сравнительно короткое время, но в сочетании с другими. Руководитель семинара вносит не­что свое и интегрирует общую работу.

Кто-то скажет: вот так и проходит т. н. **образовательное консультиро­вание.** Да, есть и такая разновидность нашей деятельности. Суть ее в том, что консультант проводит занятия с предпринимателями, руководителями, рас­сказывая им о типичных управленческих ситуациях и способах их предотвра­щения и решения из своего опыта или из литературы. Тоже уважаемое заня­тие. Но тут нет разработочной части, которая занимает едва ли не половину семинарского времени в предыдущем случае. Кроме того, образовательное кон­сультирование редко получается в чистом виде. Гораздо больший спрос на со­четание его с тренингами и разработками.

Немало проблем организации коренится в личности ее руководителя, вла­дельца. Как говаривал один мой клиент: "Я знаю, что главные проблемы моей фирмы во мне самом". И клиенты, если доверяют консультанту, обращаются к нему за советами: как выйти из какого-то затруднения; с вопросами: как видит консультант те или иные их действия? А то и сам консультант предлагает: у меня есть сугубо конфиденциальные соображения для вас лично. И если кон­сультант действительно имеет такие соображения, клиент с большим интере­сом и даже напряжением слушает его или читает подготовленные специально для него краткие записки. Таким образом, работа переходит в режим **индиви­дуального консультирования** (коучинг - см. ниже).

А иногда, впрочем, начинается с него. У меня бывало, что на занятиях, се­минарах с предпринимателями ко мне обращались с просьбами оценить конк­ретную ситуацию, трудность, подсказать решение. Если контакт продолжался, то индивидуальное консультирование перерастало в более широкую работу с организацией в целом.

Является ли индивидуальное консультирование особой специализацией? Да, под названием "коучинг". Но есть и другой вид индивидуального консуль-

тирования, сугубо управленческого. Говорят, что знаменитый Питер Дракер проводил с предпринимателями "освежающие беседы". Но это уже на гребне славы, на старости лет, с просвещенными лидерами. Так что тут мы имеем дело скорее с жанром консультирования, чем с типом его.

Значит, есть в управленческом консультировании еще и жанры? Какие? Давайте подумаем, понаблюдаем.

Наверное, Вы встречали **консультанта широкого диапазона,** способно­го решать большой набор разных консультационных услуг, предлагать кли­енту много разных консультационных продуктов, начиная с организацион­ной диагностики (или без нее) и заканчивая конкретными решениями самых разных организационных задач, включая и нововведения. Консультант ши­рокого диапазона (КШД) работает с одним и тем же клиентом подолгу, про­двигаясь с ним шаг за шагом в развитии его организации. КШД владеет це­лой батареей консультационных методов, которыми он может маневрировать в зависимости от характера решаемых задач, организационных условий, типа клиента и т. д.

Пока могу сообщить следующее: по-моему, сейчас складывается такой жанр управленческого консультирования, который можно назвать **креатив-партнер.** Это довольно высокий уровень профессионального мастерства, на котором консультант способен предлагать клиенту не только технологии, методы, зна­ния, но и разрабатывать вместе с ним новые бизнес-идеи, сценарии действий, искать новые ценностные ориентиры. Выступая в жанре креатив-партнера, консультант открывает клиенту не только профессиональные, но и личност­ные ресурсы. А это требует от консультанта определенного масштаба мышле­ния, эрудиции, творческих способностей и глубокой вовлеченности в дела сво­его клиента. Думаю, что в ближайшем будущем спрос на консультирование в этом жанре будет сильно возрастать.

Сюда надо добавить хорошо известное деление на **внутренних** консуль­тантов, состоящих в постоянном штате клиентной организации, и **внешних,** независимых консультантов. Главная разница заключается:

* в степени зависимости от клиента,
* режиме работы,
* содержании выполняемых работ,
* формах оплаты и т. д.

И еще мы знаем **одиночных** консультантов, участников **временных кон­сультационных групп и штатных** консультантов. Первые довольно редки, по крайней мере среди процессных консультантов. Если это не тренер и не кон­сультант одного метода (КОМ), то успех одиночного консультанта указывает на его, прямо скажем, незаурядность. Вторые встречаются чаще. Обычно они объединяются вокруг лидера с переменным составом от клиента к клиенту. Третьи - постоянные сотрудники консультационных фирм, обычно с какой-то специализацией.

Вот так сегодня можно представить разнообразие специальностей в на­шем деле. Это нужно для того, чтобы постоянно вновь и вновь самоопреде­ляться в своем профессиональном мире. Иначе говоря, видеть и понимать, как работают другие, пробовать себя в привлекательных профилях, учиться коо­перации с коллегами. Главное же, по-моему, стремиться к многовариантности

работы. Консультационный рынок все хуже воспринимает консультанта од­ного метода, этому последнему все чаще приходится расставаться с клиентами по причине своей методической (жанровой) ограниченности.

Лучше всего иметь некоторые проектные заготовки, уметь их вырабаты­вать и вводить в организацию процессно, держать в арсенале батарею процес­сных методов, работать долго и кратко, в офисе клиента и семинарами. Уметь

надо.

Прошу извинения у тех, кто не видит для себя удобного места в такой ти­пологии. Не сумел...

**2. КАУНСЕЛИНГ1**

Речь идет об особой работе консультанта по управлению - **неметодичес­ких советах.** Я определяю ее через "не", чтобы оттенить отличие от предыду­щих разновидностей консультирования. Но слово "советы" тут на месте.

Консультирование и началось когда-то в форме советов успешных руко­водителей и предпринимателей своим менее опытным и удачливым коллегам. Но то были герои бизнеса, достигшие всего на виду у всех. Их дела были на­глядны, ценность опыта - очевидна, и многие хотели у них учиться.

А современный консультант? По возрасту он может быть и моложе клиен­та, своего предприятия у него нет и не было, успехами в предпринимательстве не отмечен... Откуда у него неметодические советы?

Первое - из головы, так сказать. Есть просто мудрые люди, которые и без особого личного опыта могут давать ценные советы даже сильным руководи­телям.

Второе - из собственной практики в других организациях. Дескать, был похожий случай...

Третий - из среды своего профессионального сообщества. На конферен­циях, семинарах, мастер-классах консультантов мы слышим о многих эпизо­дах работы друг друга, видим разные подходы и варианты решений бизнес-проблем. Наконец, там выступают и сами каунселеры. Их мало, на их выступ­ления собирается много народу. Записывают, расспрашивают. Потом что-то используют в работе с клиентами.

Итак, от ума, от аналогов - своих и чужих.

Есть такой интеллектуальный продукт - интуитивные суждения. В них есть некоторая необязательная логика, но нет обязательности и даже иногда достаточной обоснованности. Тут не требуется оргдиагностики. Вместо нее -'изучение бизнеса", как выражается сам каунселер, советник (последнее слово тоже занято уже штатной должностью). Он стремится **понимать** бизнес кли­ента, понимать, конечно, по-своему. Но его понимание интересно клиенту, даже просто любопытно: какой еще может быть компетентный взгляд на его бизнес помимо собственного?

Тем более, если, отталкиваясь от такого понимания, консультант дает дель-ньхе советы. Спрос на это большой, благодарный, но неконкретный. Ни кли-

Не нравится мне калькировать кириллицей английские слова, но не получается точно назвать т°т вид консультирования по-русски: советование, совстничество... Councelmg, одним словом.

ент, ни консультант часто не могут знать заранее, где именно сойдутся нужды одного и компетентность другого.

Хотя сам я не склонен "советничать" и работаю, главным образом, методи­чески, концептуально, но и мне приходится ступать на эту узкую для меня тро­пу: советничество объективно и сущностно встроено в консультационный про­цесс. Вам невозможно уклоняться от ответа на все вопросы сколько-нибудь долго, если Вы, конечно, стремитесь к длительному сотрудничеству с данным клиентом.

Как это происходит?

Во-первых, **клиент просит совета.** Основываясь на своей практике, я могу привести следующие более или менее типичные случаи, так сказать, вынуж­денного советничества, когда я мог бы сказать "не знаю", "надо подумать", "об­ратитесь к N", но не счел возможным так поступить (то ли высокая эмоцио­нальная вовлеченность в заботы клиента, то ли считал свой ответ действительно ценным).

ОТНОШЕНИЯ С ПАРТНЕРАМИ - деление, слияние компаний, уход какого-либо бизнеса из группы компаний, ненадежность поставщика, "расшиф­ровка" странностей в поведении стратегического партнера и т. п.

Например, мой клиент, руководитель довольно крупной производственно-торговой фирмы, жалуется мне: "Сейчас сам лично выяснял у нашего поставщи­ка причины задержки небольшой, но важной для нас партии комплектующих. Представляете, что ответил мне их менеджер?! Мы, говорит, вам все, конечно, поставим, но поймите, контракт на такую сумму не самый крупный для нас - по­дождите немного. Как тут поступить?" Я посоветовал написать главе той компа­нии такой "мемо": "На такой-то свой устный запрос я получил из вашего офиса такой-то ответ (цитата). Не считаете ли вы, что он создает риск для репутации вашей компании?" Совет был принят.

МАНЕВРЫ НА РЫНКЕ: реагирование на ценовую войну конкурентов, насколько своевременен выход с новым продуктом, как перестроить наруж­ную рекламу? По просьбе своих клиентов я неоднократно предлагал (чаще всего неудачно) рекламные слоганы. А однажды мой клиент перестраивал свой биз­нес, и ему срочно требовалось новое название для фирмы (нельзя было откла­дывать регистрацию). Из множества вариантов выбрали мой, точнее, один из 4 моих.

КАДРОВЫЕ ВОПРОСЫ: кого назначить на освобождающуюся долж­ность? Каково мнение консультанта о таком-то работнике? Стараясь не вме­шиваться в человеческие отношения в клиентной организации, я предлагал в ответ на подобные запросы некоторые методические решения (определение функций, мотивирующую оценку и пр.). Когда же для такого подхода не было возможности, я говорил прежде всего о сильных сторонах обсуждаемых лиц.

Так или иначе, считаю себя не особенно успешным в этом жанре, когда клиент просит именно совета.

Во-вторых, каунселинг предполагает и другой вариант: **консультант сам предлагает совет.**

Хотя со мной такое случается нечасто, все же приходится иногда вмеши­ваться в решение клиента напрямую, без поддержки какими-либо методами или специальными знаниями.

Пример: вхожу в кабинет гендиректора, готовимся к совместной рабо­те, и он с досадой сообщает: "Сегодня начальница службы качества (следу­ют имя, фамилия) объяснилась тут - если я не смогу повысить ей зарплату, она уйдет, придется кого-то искать на это место". Я реагировал немедлен-но: "Это будет большая потеря для фирмы - она умна, высококвалифициро­ванна, инициативна - лучше бы пойти ей навстречу". Генеральный опасался создать прецедент: дескать, тогда многие потребуют того же. Я почти угова­ривал его, ссылаясь на жесткий кадровый дефицит в городе, трудности за­мены и пр. Он внял.

Вопрос: почему я не прибег к другому, вполне концептуальному доводу о сочетании прибавки к жалованью с дополнительным вкладом (новые обязаннос­ти, требования)?Потому что возможность такого решения не появлялась. Но если бы я дал такой совет, то вряд ли бы он выглядел каунселингом.

А вот когда другой руководитель спросил мое мнение, можно ли доверять одному из партнеров по бизнесу, то мой ответ был именно советом не методи­ческого, не концептуального свойства.

В этом примере показательно то, что я "сработал" отнюдь не как консуль­тант. То же ему сказали бы, наверное, и кто-то из домочадцев, друзей, сослу­живцев. Но ведь подобные случаи не вычеркнешь из нашей практики. А зна­чит, мы обречены заниматься каунселингом.

**3. КОУЧИНГ1**

В управленческом консультировании это означает индивидуальную рабо­ту консультанта с руководителем или другим сотрудником.

Тут видно подобие работы консультанта с организацией и человеком - та же задача выявления и применения внутреннего потенциала: диагностика лич­ности, выявление скрытых, не получивших применения способностей, опре­деление трудностей во взаимодействии с окружением, с реализацией целей, поиск такой их формы и путей самоактуализации личности, которые макси­мально совпадали бы с развитием дела. Или иначе: управленческое консуль­тирование есть коучинг по отношению к организации.

**Предмет коучинга в организации**

Если еще точнее - коучинг есть **ролевое развитие** человека в организа­ции с использованием консультационной практики. А ролевое развитие под­разумевает расширение или только изменение его влияния в организации, при­нятие на себя новых функций, проявление новых качеств, иной квалифика­ции, выстраивание своей карьеры и т. д. Отсюда и пересмотр своего имиджа в организации, формирование новых ожиданий на свой счет, изменение некото­рых особенностей своего поведения и т. д.

Количество ролей, которые играет в организации руководитель, бесконечно Разнообразно. В большинстве случаев он эти роли исполняет неосознанно, вхо-

Среди русских аналогов английского "coaching" ближе всего к нему: тренер, репетитор, инст­руктор, но более точного перевода нет.

дит в них спонтанно, в силу конкретных обстоятельств либо личных склонностей и сложившихся на его счет ожиданий, исходящих из организационной среды.

Поэтому роль давайте понимать классически: это есть способности инди­вида к какому-то определенному статусу и влиянию в организации в сочета­нии с восприятием, требованиями и надеждами по отношению к нему со сто­роны разных социальных групп организации.

Вот пример: я знакомлюсь с довольно крупной и успешной организацией и среди прочего выясняю, что там сравнительно низкие заработные платы даже у ведущих сотрудников. Интересуюсь причинами - почему же люди соглашаются на это, притом что их цена на рынке труда ощутимо выше? Объясняют: "Василий Сергеевич с лихвой компенсирует скромную зарплату разного рода помощью сотрудникам в решении их житейских проблем. Трудно найти еще такого руково­дителя, который так чутко откликается на разные просьбы своих работников. Придешь к нему с просьбой - на квартиру не хватает, семья выросла... Обяза­тельно поможет, даст безвозвратную ссуду. А вот один у нас как-то опоздал на совещание - по дороге машина сломалась - извиняется, объясняется. А Васи­лий Сергеевич пригласил его после совещания к себе, все у него выспросил - и что же? - получил беспроцентный кредит на покупку новой с рассрочкой". Посте­пенно выясняется, что Василий Сергеевич хотя и требовательный, но добрый человек. Ему нравится помогать людям, он действительно таким косвенным об­разом восполняет их скромные жалованья, но при этом ставит их в сильную за­висимость от себя - ведь его еще надо попросить, а потом, естественно, ис­пытывать к нему чувство большой благодарности. Он приучил людей к своей роли отца компании, строгого, но щедрого. Он не против платить за обучение в вузе дочери кого-то из подчиненных, дать деньги кому-то на лечение. Но он не возра­жает и тогда, когда сотрудники приходят к нему со своими служебными делами -так, посоветоваться, однако уходят с готовым решением - решением, которое принимает он. Такой глава компании выглядит как человек- организация, где все замыкается на нем и всем это удобно. Благодаря своим сильной воле и способ­ностям, он создал организацию центрированную, "заточенную"на себя. Но не на свой корыстный интерес, а на свои особенности, склонности господствовать, причем конструктивно, в окружающей среде.

Что меня озадачило при дальнейшем знакомстве с организацией? Безыни­циативность сотрудников, их любование своим начальником проявляется также и в восхищении теми решениями, которые он принимает за них. Те незначитель­ные инициативы, которые кто-то из них выдвигает, им с ходу одобряются, хотя обычно в дело не идут. Просто инициативность поощряется, так сказать, как хо­рошее поведение или как выражение добрых чувств по отношению к нему само­му. Именно чувств, а не дел, поскольку по существу он, как правило, эти инициа­тивы не принимает. Конечно, роль отца-благодетеля приятна некоторым руково­дителям и их подчиненным, но она "обесточивает" организацию, ослабляет ее энергетику. Раньше или позже это скажется.

Можно ли побудить такого руководителя к изменению его роли? Да, но только в одном случае, как признался мне однажды один мой клиент: "Мои сотрудники очень удивятся, если я начну работать с ними иначе". Он имел в виду, что среда уже сформировалась в конкретном качестве и изменение роли требует одновременно изменения среды, настроенной именно на такую роль.

Я хочу сказать, что ролевое развитие руководителя неизбежно перераста­ет в изменение организации, в пересмотр тех ролей, которые привыкли испол­нять окружающие его работники.

Теперь случай почти обратный. Вот авторемонтная мастерская, ее владе­лец, он же директор, жалуется консультанту на плохую дисциплину подчинен­ных, их неряшливую работу, потерю клиентов по этой причине. Но сам он в этом смысле ничем не отличается от подчиненных - утром является на работу каж­дый раз в разное время, приказы издает противоречивые, за их исполнением не следит, крайне необязателен на слово, назначает какое-то совещание и от­меняет его внезапно и без объяснений. Сами работники считают его помехой в бизнесе и просят консультанта убедить его отойти от управления фирмой, на­значить себе аккуратного и толкового заместителя. Вот в этом случае оказа­лось возможным, прежде всего через осознание фактической роли руководи­теля, помочь ему постепенно выстроить иную роль - человека обязательного, грамотно планирующего свою и чужую работу и требующего этого от других. Через такое изменение собственной роли руководитель по "заражению", соб­ственным примером передал оздоравливающие изменения в свою организа­цию. Люди с интересом и удовольствием стали отмечать и обсуждать между собой перемены в поведении начальника и перестраиваться сами, хотя и не без труда, а кому-то из них пришлось уйти.

Еще один случай. В лице своего клиента я довольно быстро определил жест­кого администратора, надменно и строго повелевающего своей фирмой. Моя диагностика показала сильное преобладание взысканий над поощрениями, очень большую дистанцию власти, хотя дела шли совсем неплохо. В диагностическом интервью сам он высказал много интересных сообщений по поводу грядущих маневров своей фирмы на рынке, охотно обсуждал со мной возможные риски и достижения. Я предложил ему поделиться этими мыслями хотя бы со своими бли­жайшими помощниками. Тот удивился - зачем? У нас получилась долгая работа над рефлексией его роли в организации.

Надо сказать, что тут само отличие роли от должности в его сознании было неожиданным. Представление о том, что кроме главы компании он еще и не­кий социальный деятель и что одну и туже должность можно выражать в раз­ном ролевом исполнении, - было для него и ново, и интересно. Мы с ним рас­смотрели особенности разных ролей, которые могли бы быть эффективны и соответствовать его индивидуальности на этой фирме. Больше всего ему при­шлось по душе развитие его роли в направлении той, которую мы обозначили как "интеллектуальный лидер бизнеса". Согласно этой роли он брался не толь­ко за порождение новых идей, но и апробацию их через свое ближайшее ок­ружение, искренне и всерьез считая это окружение способным на разработ­ку, конкретизацию этих идей и даже, что ему нравилось меньше, некоторую критику их. Какую пользу он видел для себя в этом развитии? Отвечу его же Фразой: "Это было бы интересно..." Но на самом деле он рассматривал этот новый способ взаимодействия со своими сотрудниками как некоторую репе­тицию, подготовку, испытательный стенд (как однажды он выразился) для сво­их планов на рынке. Он положительно оценил и возросшее оживление управ­ленческой мысли вокруг себя.

Эти и разные другие события привели меня к убеждению, что именно ро­левое развитие руководителя и есть главное направление коучинга в управ­ленческом консультировании.

Эта область консультационной деятельности слабо технологизирована, в ней больше того, что правильнее называть живой методологией (см. соответ­ствующий раздел).

**Задачи коуч-консультанта**

Из чего состоит работа коуча как консультанта?

Начну с того, что она органично встроена в глубинное консультирование (см. гл. VIII), ее просто невозможно миновать. Ведь многие, если не большин­ство, организации у нас - лидерского типа. Их устройство и судьбы очень за­висят от индивидуальности их первого руководителя. Поэтому консультанту по управлению очень редко приходится выделять работу по коучингу в отдель­ный контракт или даже самостоятельную цель. Прямо по необходимости при­ходится работать с лидером с глазу на глаз или в его управленческой команде над теми проблемами и возможностями, за которыми дело стало. Так что в глубинном консультировании, о котором речь пойдет дальше, мы действуем как коуч-консультанты. А коуч-процедуры, коуч-сессии вкрапливаются в нашу работу с разной регулярностью.

ДИАГНОСТИКА ЛИЧНОСТИ. Прежде всего консультанту важен тип личности субъекта, с которым довелось сотрудничать. Современное типоведе-ние дает огромное разнообразие подходов к характеристике личности. Из них для наших задач, по-моему, лучше всех "работает" концепция Майерс-Бригс и Эрика Берна. Она хорошо описана в литературе, и я только выделю главное.

В какой мере данный человек может сочетать в себе способности к страте­гическому воображению и к оперативному управлению? Применительно к лидерам бизнеса ответ на этот вопрос особенно важен, ибо сильные смещения в одну из этих сторон потребуют от нас с клиентом некоторых усилий либо по наращиванию соответствующих качеств, либо по компенсации их через фор­мирование управленческой команды. Практическое определение указанного соотношения не так уж трудно. Я даже тестами для этого обычно не пользу­юсь. Достаточно попросить взглянуть на записную книжку, понаблюдать -записывает ли он что-то на совещаниях и как много; как реагирует на вопрос о будущем компании. Он и сам охотно ответит на подобный вопрос, а его по­мощники добавят фактов.

Какие эго-состояния (родитель, взрослый, дитя) для него наиболее харак­терны в отношениях с ближайшим окружением? Представим себе: если руко­водитель сильно и жестко родительствует в своем подразделении или в орга­низации в целом, то инициативы от сотрудников он не получает, а то и не при­емлет. Преобладающие эго-состояния руководителя в большой мере опреде­ляют организационную культур}'. Его стоит проблематизировать на этот счет хотя бы разъяснением модели Э. Берна, но для подобной задачи есть и свои методические приемы, о которых я расскажу в разделе "Командообразование".

Весьма информативна история данного бизнеса как часть биографии ру­ководителя. Об этом предприниматели рассказывают очень охотно. Стоит толь­ко начать спрашивать: как вы пришли в бизнес? Основные события, этапы, успехи, неудачи, амбиции...

Гораздо менее охотно и искренне руководители обсуждают свои ценност­ные ориентации. Тут нужна доверительность. Хотя тема эта очень важна для понимания особенностей личности. Важна и противоречива: надо быть гото­выми к тому, что иной клиент с интересом и удовольствием станет обсуждать с Вами смысл бизнеса и свое миропонимание, вплоть до религиозных пережи­ваний, но к своей повседневной практике он все это никак не относит.

Следует сказать также, что знакомство с личностью клиента есть долгий процесс общения и наблюдений за его реакциями и действиями. Самую цен­ную информацию для этого дают совещания (или вообще его встречи с подчи­ненными), а также анализ его распорядительной документации - письменных приказов и распоряжений. Там лучше видны его ценностные установки в уп­равлении: соотношение взысканий и поощрений, стратегичность, последова­тельность, личная культура и т. д. В такой диагностике личности руководите­ля весьма уместен разного рода самоанализ: что он считает своими сильными сторонами, в чем он видит свои личностные ограничения.

ЛИЧНЫЙ VISION. Это целый комплекс вопросов о желаемом будущем руководителя, о его карьере, о его месте в бизнесе. Хорошо начать с вопроса о том, насколько данный руководитель связывает свою судьбу с этим конкрет­ным бизнесом, как долго он хочет пробыть в нем, есть ли планы выхода на мега-бизнес или альтернативные варианты предпринимательства. Нередко руково­дители жалуются на чрезмерную вовлеченность в оперативное управление, делятся мечтой о большей независимости своей от бизнес-процесса. А кто-то хочет заняться политикой. Иной предпочитает оставшуюся жизнь провести в занятиях наукой, искусством, общественной деятельностью или семьей, мно­го путешествовать. Конечно, для Вашей работы с таким человеком очень важ­но понимать его жизненные планы.

Прояснение личного VISION тоже нуждается в проблематизации: на­сколько это достижимо и при каких конкретных условиях. Очень может быть, что, помогая выстраивать ему сценарий движения к такому будущему, Вы приведете его к мысли о тщетности некоторых надежд и укрепите его в наме­рениях еще больше заниматься тем, что он уже имеет. Не стоит бояться разо­чарований, пусть клиент сам придет к выводу, анализируя свои способности, внешние обстоятельства и ограничения. Например, не один мой клиент про­сил моей помощи в выходе из довольно успешного бизнеса. И большинство из них с моей помощью, но сами, приходили к выводу о тщетности таких на­дежд: то ли некому передоверить, то ли высокая неопределенность, то ли та­кая степень укорененности в текущей работе, что отказ от нее может стать тяжелой драмой.

ОТ КОРРЕКЦИИ ДО РАЗВИТИЯ. Результаты Вашей диагностики обя­зательно покажут некоторое несоответствие деятельности руководителя его прокламируемым ценностям или сугубо рациональным целям бизнеса. Лучше всего это делать через механизм направленной саморефлексии, когда коуч-кон-сультант показывает результаты собственного анализа деятельности руково­дителя (через изучение распорядительной документации, наблюдение за об­щением с подчиненными и т. д.). Если эта работа делается качественно, т. е. коуч-консультанту удается выявить там неизвестные клиенту закономернос­ти, зависимости, то эффект саморефлексии оказывается вполне достаточным. Руководитель пересматривает свою практику и меняет самооценку. Отталки­ваясь от саморефлексии, можно обсуждать с руководителем некоторые направ­ления и задачи изменений в его деятельности.

Бесспорно, что некоторые технологические элементы его работы подда­ются изменениям намного больше, чем ценностные ориентации. Например: Руководитель может признать полезность Ваших рекомендаций по уменыне-

нию количества наказаний и большего внимания к поощрениям подчиненных;! но если он убежден, что рынок, как и вся жизнь, есть война, где все средства! хороши и где требуются постоянная боеготовность, атака, то Ваша проблема\* : тизация этого образа среды и соответствующих ей установок будет гораздо 1 более затруднительна.

Иначе говоря, коуч-консультант здесь должен разделить сферы измене­ний в деятельности руководителя по степени их устойчивости, инерционнос­ти. Ясно, что лучше начать с тех изменений, которые могут осуществиться лег­че, чтобы обнадежить клиента и себя в реальности требуемых изменений. Но( так или иначе, мы часто вязнем в неподвижности, ригидности базовых ценно­стей руководителя. Тут иногда помогают разные приемы взаиморефлексии» Например, через вопросы такого рода: **как вас воспринимают подчиненные, другие руководители или предприниматели? Какие ваши особенности по­могают им сотрудничать с вами, а какие препятствуют? Что вы теряе-те, что приобретаете в принятом вами способе отношений с ними? Как бы вы хотели изменить эти отношения? Что для этого нужно вам изме­нить в своем имидже? А какую репутацию себе вы хотели бы создать среди ваших партнеров, в вашей организации?**

**Коучинг отношений**

Как, наверное, видно из предыдущего, **ролевое развитие невозможно без развития отношений.** Это отношения между самими руководителями, совла­дельцами (об этом поговорим в разделе о командообразовании), но это отно­шения и между руководителем и подчиненным.

Предлагаю выделить три линии этих отношений в контексте коучинга:

* функциональная, т. е. развитие содержания обязанностей, вклада, квали­  
  фикации;
* управленческая, т. е. развитие лидерских качеств, способностей к команд­  
  ному взаимодействию на общефирменном уровне, стратегического мыш­  
  ления и т. д.;
* личностная, т. е. развитие способности к саморефлексии и взаиморефлек­  
  сии, умения ладить с людьми; повышение эмоциональной и социальной  
  компетентности.

Вот пример: мой клиент - глава компании - с трудом подыскал высококва­лифицированного финансового директора. У последнего был богатый опыт ра­боты в престижных и влиятельных организациях. До него эти функции выполня­лись по большей части самим генеральным директором, по меньшей - главным бухгалтером. Спустя 4 месяца после того, как финансовый директор приступил к работе, глава компании поделился со мной возрастающей озабоченностью: но­вичок оказался совсем не тем, кого ждали. Своевольничает, малоисполнителен, не ладит с другими заместителями, а главное - раздражает генерального своей манерой общения, причем настолько, что каждое совещание с ним изматывает. Это мешает обсуждать и решать неотложные дела, ибо невозможно сосредото­читься, приходится постоянно напрягаться на преодоление неприязни, сдержи­вать негативные эмоции. Из-за этого плохо работает финансовая служба. В мень­шей степени, но похожие трудности испытывают в общении с ним и другие члены руководства компании.

Г"

Я предложил финансовому директору саморефлексию: **как вас восприни­мают другие руководители - что они в вас ценят, а что во взаимодействии с вами у них вызывает затруднение? Какие трудности во взаимодействии с другими руководителями вы испытываете? Насколько эти трудности зна­чимы для вас и для них? Как можно их преодолеть?** Затем та же серия вопро­сов об отношениях с генеральным директором. После этого я задал те же вопро­сы другим руководителям насчет финансового директора. Ответы самого гене­рального директора я уже имел.

Как почти всегда в таких случаях, выявились несоответствия, несовпаде­ния того, что было зафиксировано в самооценке финансового директора, и того, что проявилось в оценках сослуживцев. Эти несоответствия финансовый ди­ректор воспринял с удивлением, волнением, и мы стали с ним думать, как скор­ректировать его отношения с окружающими в свете этих расхождений. А вот что касается отношений с генеральным - я предложил "переговорный" процесс. **Содержание "переговоров" было следующим: каждая сторона предлага­ет другой свои ожидания.** Буквально так: генеральный директор предлагает финансовому такие-то результаты работы в течение такого-то срока. Финансо­вый реагирует согласием и вносит свои уточнения. Затем последний выдвига­ет свои проекты на ближайшие месяцы, которые генеральный встречает весь­ма прохладно, однако сомнения свои выражает в общем виде, не конкретизи­рует. В конце этой встречи каждый ответил на вопрос: **насколько он удовлет­ворен итогами** встречи? К моему удивлению, генеральный ответил, что на 80%; финансовый, несколько помедлив, оценил эти итоги для себя на 70%. Еще боль­ше было мое удивление, когда, оставшись с генеральным наедине, на мой воп­рос, что же именно вызвало у него столь высокое удовлетворение, он ответил: "Теперь мне стало еще более ясно, что работать с ним я не смогу". Видимо, мое молчание было слишком долгим. Наконец я сообразил задать другой вопрос: "А как выдумаете, что подразумевал финансовый директор под своими 70%?" Генеральный задумался и с грустью произнес: "Мы действительно говорили в параллель, не соприкасаясь..."

Ваши действия, читатель, в такой ситуации? Как раз в момент появления этих строк я в раздумье. Насколько я понимаю, источник трудностей в личност­ной некоммуникабельности финдира, поскольку на внутриорганизационном рынке именно он должен научиться "продавать" свои продукты работодателю, и инициатива в предложении продуктов на этот рынок, изучение спроса на про­дукцию местного финансиста должна исходить прежде всего от наемного работ­ника. Генеральному легче расстаться со своим финансистом, чем тратить на него столько энергии и времени, оставляя, кстати, задачи недорешенными. Я уже пред­ложил финансовому директору рассмотреть эту драму как вызов себе и решать ее конструктивно, с изменением модуса своего общения с генеральным, с выхо­дом на функциональные решения. Мы оба думаем.

**Отношения с клиентом в коучинге**

Коуч-консультант время от времени вынужден прибегать к оппонирова­нию своему клиенту.

Вот пример из моей практики: я показал руководителю одной весьма успеш-н°й компании результаты простенького опроса, который я провел среди дирек­торов его крупнейших филиалов. Директора эти, по его собственному призна-

нию, - надежда и опора всего бизнеса, управленческая элита его компании. Воп­рос мой к ним был таков: "Что, по вашему мнению, глава компании больше всего ценит в результатах вашей работы?" Прошу перечислить и ранжировать эти ре­зультаты. А потом в анонимном виде предложил своему клиенту ознакомиться с ответами. Он пришел в ярость: "Сколько раз я им говорил - не это главное! Кто так ответил? Все, надо менять этих директоров!" Подождав, пока он успокоится, я предложил ему проанализировать причины столь явного расхождения между его предпочтениями в бизнесе и целями, которыми на самом деле руководству­ются подчиненные. Будучи под сильным впечатлением от результатов моего оп­роса, он задумался и начал перечислять возможные причины. Где-то на после­днем месте у него появилось и такое суждение: "Я тоже, возможно, иногда недо­статочно ясно расставляю приоритеты". На этом пункте я предложил ему: "Да­вайте я буду оппонировать Вам". А дальше стал описывать наблюдаемые мною случаи его неряшливого и даже надменного обхождения с теми же директорами филиалов и с другими руководителями подразделений с акцентом на коммуни­кативные тромбы, которые он сам создает в общении с подчиненными. Мой пер­вый тезис был такой: "Вашу надменно-раздражительную манеру общения с под­чиненными последние воспринимают как негативную оценку себя, они чувству­ют какую-то непонятную вину перед Вами, испытывают унижение и желание как можно скорее закончить разговор. Если им что-то непонятно в Ваших словах, они склонны скорее додумать самостоятельно, чем переспросить. Так и возникают ошибки и противоречия между тем, что требовали Вы, и тем, как поняли они". Я намеренно собирал эти случаи, записал их, систематизировал, для того чтобы в нужный момент представить ему их в концентрированном виде. Клиент посте­пенно согласился со мной, и мы договорились о некоторых коррекциях в самом процессе его общения с подчиненными. Прежде всего изменить тональность речи, не смотреть в окно, когда подчиненный говорит что-то для него очень важ­ное, не стоять к нему боком, не прерывать его нетерпеливыми репликами типа: "Но я ведь только что сказал!", "Да что тут неясного?" или "Какие еще уточнения вам нужны?", не "цедить сквозь зубы" невнятные предложения, что требует от собеседника дополнительного напряжения для понимания, ит.д.Я провел с ним даже небольшой тренинг на позитивное общение, сначала изображая посетите­ля из себя, а затем и присутствуя при его общении с реальными подчиненными. Да, он стал сокращать количество выговоров, устных и письменных, в его речах и документах появилось больше оценок достижений. А вот относительно своей манеры общения он мне как-то сказал: "Знаете, такой самоконтроль мне очень дорого обходится. Я вынужден постоянно обращать внимание на свои тон и сло­ва, что сильно мне мешает сосредоточиться на сути дела, - вряд ли я уже смогу это изменить".

Другой пример. Генеральный директор и основной владелец крупной про­цветающей фирмы в процессе моего интервью с ним однажды сказал, что видит себя в будущем лидером горизонтально и вертикально интегрированной компа­нии мирового класса. А на мои вопросы о том, каким образом он к этому может прийти, отвечал неопределенно. Мы договорились с ним поработать над вари­антами движения к этому статусу, и постепенно у нас выработалась целая про­грамма мер развития его компании под эти амбиции. Когда работа над этим под­ходила к концу, я предложил ему обсудить центральные идеи с руководящим со­ставом компании. Надо сказать, он не был хорошим оратором и стеснялся пуб­личных выступлений. И я предложил ему большую часть мыслей перенести на слайды и сам помог ему в поисках выразительных и содержательных формули­ровок. Когда его речь перед сотрудниками была закончена, он получил некото-

рые ценные советы по завершению работы над стратегией. А через день-другой один из участников этого совещания сказал мне: "Наконец я увидел в нем под­линного лидера! "Я передал эти слова генеральному, и он согласился, что лидер­ские качества он должен развивать не только в административной, но и в идей­ной работе над будущим бизнесом.

Хотя в моей практике нередки были и еще, наверное, будут случаи, когда руководители признают деструктивность своего стиля руководства, но иногда сразу, а иногда после некоторых попыток что-то изменить в себе отказывают­ся от дальнейшей коррекции примерно так же, как в первом из описанных выше примеров. Более того, у меня было немало случаев, когда руководители не же­лали даже обсуждать эту тему, отговариваясь клише типа: "С нашим народом иначе нельзя" или "Мою вежливость они поймут как слабость" и тому подоб­ными стереотипами.

Иначе говоря, руководителей можно и нужно различать по восприятию коучинга. Среди них есть весьма открытые в этом смысле, но немало и наглухо закрытых.

Совсем другое дело, когда коучинг выводит клиентуру на образователь­ную стезю. Руководители, как я заметил, гораздо больше открыты к квалифи­кационному росту, чем к личностному, хотя и то и другое как-то связаны (пока еще непонятно как). Разумеется, и тут есть немалые различия, например меж­ду знаниями по управленческому учету или логистике и непривычными мето­дами мотивации. Чем больше к личной культуре - тем больше инерции и со­противления.

Коучинг ценностей

Для консультанта по управлению коуч-консультирование, как правило, означает развитие организации через развитие ее руководителя. А в личнос­ти его есть область, струны, чувства, обращение к которым открывает большие возможности человеческого роста и не меньшие трудности для работы коуч-консультанта.

Есть одна всеобщая проблема, которая для сильного предпринимателя особенно остра. С одной стороны, бизнес требует колоссального поглощения личности: времени, энергии, здоровья, социальных связей. Все это в той или иной мере приносится в жертву успеху. Один руководитель изобразил свою ситуацию так: "Я нанизан на шампур своего дела, жизнь моя целиком подчи­нена ему - по ночам, в отпуске я, фактически не переставая, служу ему". Биз­нес - самовозрастающий процесс, из которого нельзя даже на малое время выйти, не погубив его. С другой стороны, создатели бизнеса - люди творчес­кие, с большим интеллектуальным потенциалом, способные к высоким абст­ракциям. Они творцы и дельцы одновременно. Так вот, иногда эту творческую часть личности предпринимателя настигает почти мистический момент - что Дальше, в конце? зачем мне все это по большому счету?

Некоторые из них заглушают этот порыв псевдоответом через обрядове-рие, уход в сугубо ритуальную сторону - посещать церковь по назначенным Дням, креститься-поститься.

Другие делают вид, что в человеке нет ничего, кроме тела и ума. Для них ответ на вопрос - в полезности своего дела, хотя бы для тех, кто в нем участву­ет или потребляет его продукты. Умом они согласны, что хозяйствование -деятельность общественная по природе своей, ибо вовлекает в него других людей прямо и косвенно, сказывается на социальном и природном окруже­нии. И тогда свой долг они понимают как наращивание этой пользы, помогают деньгами своим сотрудникам, родственникам, друзьям, благотворительным фондам.

Есть и такие, кто не столько понимает, сколько чувствует увлечение биз­несом как **бегство от смысла жизни к средствам ее.** А смысл влечет к себе, беспокоит.

Успешным людям особенно трудно повернуться к смыслу своей жизни. Успех возвышает над другими, внушает гордость, высокую самооценку. Я за­метил, что в предпринимательской среде есть некий континуум душевного выбора, на одном конце которого гедонистический выбор (брать от жизни все), а на другом конце - служить по совести, делая из бизнеса средство служения. Но техника предпринимательства конкурентна и агрессивна сама по себе, она ломается без уважения к ее законам, и бизнес постоянно подает сигналы свое­му владельцу, требуя также службы и себе. Я встречал предпринимателей, у которых на вершине карьеры появляется желание оглянуться вокруг, задумать­ся о пределах своего существования, испытать страх и трепет. У иных задолго до успеха появляется т. н. океаническое чувство, т. е. потребность сопостав­лять свое существование с глобальными процессами, болеть за них.

К чему я это? Прежде всего к тому, что коучинг дает возможность, а то и сам подводит к необходимости совместных размышлений консультанта и кли­ента над ценностями высшего порядка, которые обычно обозначаются как смысл жизни. А прикосновение к этой теме далеко не всегда продуктивно. И не надо. Уже само переживание, возвышение до нее самоценно и благодар­но. Оттуда возникает обращение к совести человеческой и деловой. Совесть тут, может, и "не моется", но говорит.

А второе, что из этого следует, - это то, что коучинг есть межличностный обмен, а значит, требует какой-то меры совпадения душевных вибраций, вза­имной способности к общению на таком уровне. Стало быть, есть и ограниче­ния на эту деятельность.

**Методы коучинга**

Собственно, о методах выше уже было сказано. Что же именно?

ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ. Среди них на первое место я ставлю взаиморефлексию руководителя и его окружения (широкого и узкого). Здесь идея в том, чтобы отразить образ руководителя в разных организационных сре­дах, предложить, например, ближайшему окружению нарисовать некий порт­рет первого руководителя. Пусть каждый это сделает анонимно и независимо от других. Или предложить каждому из них изложить по типу школьного со­чинения: "Каким я вижу Василия Сергеевича, что мне в нем нравится, какие трудности в общении с ним у меня возникают и почему?" Одновременно или чуть раньше предложить самому Василию Сергеевичу написать или надикто-

вать свои предположения о вероятных ответах своих подчиненных на эти же вопросы. Получив то и другое в письменном и рисованном виде, сопоставить предположения, ожидания руководителя насчет восприятия его личности со стороны окружающих и их подлинное восприятие его.

Конечно, Вы не сомневаетесь, что разница будет всегда. Важно, в чем имен­но проявятся эти расхождения. И еще, все участники этой процедуры думают, рисуют и пишут с волнением, и полученная картина для руководителя, как правило, оказывается очень значимой. Отталкиваясь от нее, коуч-консультант может проблематизировать своего клиента (где руководитель видит основные различия, несколько они для него важны, что необходимо изменить в своем облике и поведении для преодоления некоторых из этих различий).

Такого рода диагностика для коучинга особенно продуктивна.

ПРОЕЦИРОВАНИЕ СЕБЯ В БУДУЩЕЕ. Взаиморефлексия дает воз­можность для следующего шага в ролевом развитии руководителя в организа­ции: работа над своей желаемой ролью (какие место, влияние и неформаль­ный статус я хотел бы иметь на своей фирме в ближайшем и отдаленном буду­щем, насколько это доступно для меня, какие трудности мне придется преодо­леть ради достижения желаемого состояния).

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ. Дальше ролевое развитие руко­водителя можно подкрепить знаниевыми средствами. Имеется в виду выявле­ние пробелов в предыдущем образовании, а также необходимых управленчес­ких, психологических, экономических и прочих знаний, а затем и составление индивидуальной образовательной программы с дальнейшим подбором нуж­ных преподавателей и консультантов. Последние могут проводить совсем крат­кие (на пару часов) и длительные курсы обучения. Некоторые занятия жела­тельно проводить совместно с его ближайшими помощниками, постепенно переходя к командообразованию (если это целесообразно).

ТРЕНИНГИ. Тут имеются в виду индивидуальные и групповые тренинги для развития навыков командного взаимодействия, а также социальной и эмо­циональной компетентности, т. е. способности руководителя устанавливать вокруг себя конструктивные отношения и контролировать свои эмоциональ­ные проявления.

ВНЕМЕТОДИЧЕСКИЙ КОУЧИНГ. Самый высококвалифицирован­ный спрос на нашем рынке есть спрос на личность консультанта. Клиент иног­да нуждается в интересном общении как таковом, когда собеседник для него самоценен. Для этого людям нужны друзья, родные. А консультант, в отли­чие от них, имеет (или не имеет) специальные квалификационные признаки, которые способны или не способны создавать глубокое общение на рабочем месте руководителя, вокруг его роли в организации, с применением знаний, опыта. Но особую ценность для клиента представляет незнаниевая комму­никация, т. е. профессионально ценностный обмен двух личностей: диалог между консультантом и клиентом как взаимное отражение взглядов, пере­живаний, суждений, не имеющих ни процедурного, ни методологического обеспечения.

^ Остальное зависит от особенностей личности руководителя и окружаю­щей организационной среды, его опыта и способностей, ну и, конечно, от воз­можностей коуч-консультанта.

Так, по-моему, выглядит коучинг в управленческом консультировании. Но мы еще неоднократно будем обращаться к этой теме в других разделах этой книги.

**Советы консультанту**

Вот Вам карта для поиска себя. Поиска не разового, а постоянного. Конеч­но, в начале консультационного пути Вам нужно самоопределиться, заняв на этой карте какой-то остров, укрепиться на нем, преуспеть в освоении какого-то типа консультационной деятельности. Но при этом обязательно оглядывать­ся вокруг, высматривая новые участки для возможной миграции. Это самооп­ределение номер один. Есть и самоопределение номер два. Оно у клиента, в конкретной организации - что там можно предложить, на что возникает спрос, а в чем созрели потребности. Там надо искать шанс для расширения своего диапазона, для испытания себя в новых видах консультирования.

**Советы руководителю**

Теперь Вы знаете, какие бывают консультанты. Вы становитесь образо­ванным клиентом. Можете обдуманно, со знанием дела выбирать себе консуль­танта. Получая предложения от разных консультационных фирм и индивиду­альных консультантов, поинтересуйтесь их специализацией. Лучший вариант, который Вы можете получить, - это комплексный консультант, точнее, фир­ма, которая сможет сочетать разные типы и жанры консультирования как для выполнения Ваших заказов, так и для постановки новых задач.

А худший? Нет, это не дилетант. Это консультант одного метода (КОМ) или просто с маленьким набором решаемых задач. Он будет стараться стяги­вать Ваши проблемы на собственные возможности. Вы ему говорите про что угодно, а он все пересчитывает на то, что умеет, и хочет Вас к этому и подвести. Дилетанта Вы обнаружите легко, а вот КОМа разгадать труднее. Попробуйте это сделать так: поставьте перед ним несколько задач и последите, какое раз­нообразие подходов к ним и методов их решения он предложит.

**ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ КОНСУЛЬТАНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ**

Об этом необходимо ясно сказать, потому что этот вид деятельности не­редко смешивают с научной, проектной или собственно организаторской ра­ботой, и тогда специфика его растворяется в действительно близких ему, но иных видах деятельности в области управления, и появляется утверждение: "Это у нас уже есть". Поэтому выведение здесь содержательного определения -отнюдь не только академическое занятие.

**1. КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА**

Управленческое консультирование - это разновидность экспертной по­мощи в области управления. Здесь предполагается наличие специалиста — носителя особой квалификации (знаний, умений, навыков) именно в совер­шенствовании управления. Эти улучшения касаются всех аспектов управле­ния: структуры, процессов, методов, стиля. Но экспертный характер такой по­мощи означает и то, что она предлагается, как правило, по заказу заинтересо­ванного руководителя (реже - по инициативе консультанта) и не имеет для самого руководителя обязательной силы.

Другая особенность - в работе с заказчиком (клиентом). Консультант исходит прежде всего из местных, "домашних" проблем каждой конкретной организации, начиная всякий раз свою работу у заказчика с диагностики, т. е. выявления актуальных (наиболее острых) проблем всей организации. А про­блемы не могут быть полностью одинаковыми у разных объектов уже в силу несовпадения личных качеств руководителей, персонала, экономических и про­чих условий.

Это очень важно иметь в виду. Ведь исследовательские и проектные орга­низации обычно предлагают типовые решения. Отторжение их на местах не­редко связано с тем, что каждая организация в чем-то существенно особенная и нуждается в адаптации подобных рекомендаций к своей конкретности. Так вот, консультант по управлению привязывает типовые решения к специфике своего заказчика, чем значительно облегчает для него освоение новшества. Поэтому для консультанта особое значение имеет категория "ситуация", а так­же связанные с ней параметры оценки.

И еще одна ценная особенность управленческого консультирования. Кон­сультант компонует свой рабочий багаж отнюдь не только из сферы науки (фун­кциональной или прикладной). Быть может, в еще большей мере он собирает свои знания, повышает свою квалификацию посредством многочисленных находок, усовершенствований, идей, обнаруженных у своих заказчиков, а так­же у своих коллег, обмениваясь с ними методиками. Разумеется, все это пред­варительно подвергается осмыслению в широком контексте тенденций и за­дач современного управления и опять-таки - особенностей конкретных объек­тов. Но, таким образом, консультант **выступает профессиональным распрос­транителем передового опыта.**

Далее. Пожалуй, один из самых замечательных "следов", которые консуль­тант оставляет после себя в организации, - **повышение управленческой ква­лификации ее руководителей и специалистов.** Работая с ними над поиском, принятием и осуществлением решений, консультант (иногда даже невольно) вносит в сознание управленческого персонала новое знание, расшатывает сте­реотипы их мышления, вводит профессиональный тренинг. Иначе говоря, уп­равленческое консультирование по самой своей сути прямо связано с обуче­нием работников управления, практически соединено с ним. Подобное разви­вающее влияние консультанта может и специально планироваться.

ТРЕБОВАНИЯ К СПЕЦИАЛИСТУ. Квалификация консультанта по управлению складывается из следующих составляющих:

* знания, т. е. информированность и свободная ориентация в системе про­  
  фессиональных истин, фактов, норм;
* искусство, т. е. комплекс неформализуемых приемов, реакций, а также  
  профессиональная интуиция, с высокой степенью индивидуализации;

- ремесло, т. е. владение техникой осуществления конкретных консульта­  
ционных действий и операций (ср.: стоматолог, скульптор и т. д.): систем­  
ный подход и анализ, новейшие тенденции в практике управления.  
**Знания** консультантов-"дженералистов" должны охватывать теорию орга­  
низации и управления, процесса. Что же касается "консультирования проек- .  
та", т. е. консультантов-"специалистов", то здесь нередко нужны и специаль­  
ные, узкодисциплинарные знания (экономические, социологические, право­  
вые и пр.).

Важное значение имеют знания технологий и методов подготовки и осу­ществления консультационных процессов: проведения организационной ди­агностики, выработки решений проблем клиентной организации, реализации этих решений.

**Искусство** консультанта по управлению имеет столь большое значение, потому что управленческое консультирование жестко не программируется, требует гораздо большей мобилизации в работе сугубо личностных ресурсов специалистов в сравнении с теми, кто занимается правовыми, экономически­ми и иными нормативными консультациями. К этим личностным ресурсам относятся, конечно, и такие универсальные человеческие качества, которые необходимы на любой работе (обязательность, моральные нормы, активность и т. д.). Но в работе консультанта по управлению особая необходимость в ком­муникабельности, способности к лидерству, убеждению, терпимости в отно­шениях с клиентурой.

Именно эти качества по мере наполнения опыта формируют умения, ко­торыми должен обладать консультант по управлению:

* умение установить доверительность в консультант-клиентных отношениях;
* гибкая реактивность, т. е. умение ориентироваться в организациях разно­  
  го типа и состояния, в разнообразных ситуациях и условиях, не теряя ли­  
  нии консультационного процесса;
* умение преодолевать агрессию и избегать стресса во взаимодействии с ра­  
  ботниками организаций в напряженных точках консультационного про­  
  цесса;
* умение интуитивно восполнять ограниченность времени, консультацион­  
  ных методов и технологий, информации.

**Ремесло** консультанта состоит во владении им техникой профессиональ­ной работы, т. е. эмпирическими процедурами, которые отличаются достаточ­ной степенью формализации или глубокой структуризацией. Это относится к наиболее повторяющимся и разработанным процедурам, которые при жела­нии могут передаваться от одного специалиста к другому, а иногда и - к кли­енту. Так, на стадии оргдиагностики таковыми являются, например, процедуры обработки распорядительной документации, на этапе выработке решений - спо­собы построения сценария и т. д.

Грани между перечисленными составляющими квалификации консультанта по управлению подвижны и преходящи, но общие различия сохраняются.

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА. Формы организации труда консультанта по уп­равлению при всем их разнообразии сводятся в основном к следующим трем:

* лицо свободной профессии (независимый консультант с образованием и  
  без образования юридического лица);
* сотрудник консультационной организации (частной или государственной);
* внутренний консультант, т. е. сотрудник производственной, общественной  
  организации с экспертными функциями по управлению.

В нашей стране в настоящее время наиболее развивающейся и перспек­тивной формой организации труда специалистов этого профиля становится вторая из перечисленных выше.

**2. БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**

Бизнес-образование и управленческое консультирование уже давно и со­вершенно естественно связаны и взаимопроникают все глубже, часто совер­шенно сливаясь. В этом контексте консультирование и **есть обучение клиен­та, на его рабочем месте.**

Тут есть интересные перспективы и немало проблем1. У нас, как и во всем мире, в консультирование предприятий, учреждений, общественных организаций приходят разными путями: ~ преподаватели вузов, школ и академий для взрослых; ~ Ученые-исследователи из научных, проектных институтов;

Поскольку сам я консультант по управлению, то в основном буду говорить об этой ветви кон-Ультирования,хотя У "ее много общего с другими

* практики управления из организаций разного типа;
* выпускники бизнес-школ, экономических, социологических, психологи­  
  ческих и правовых факультетов, поступающие в консультационные фир­  
  мы и сразу ориентирующиеся на эту карьеру.

Пока у нас численно преобладают первые две категории, и только недавно возникла последняя. Третья составляет в основном контингент т. н. внутрен­них консультантов, т. е. состоящих в штате и в подчинении руководителей орга­низаций. Но многие из них пытаются выйти на положение внешних, независи­мых консультантов, действующих на открытом рынке с его возможностями и риском.

Все они вместе занимают на рынке нишу **интеллектуального предпри­нимательства.** Их товарный продукт - помощь руководителям в выявлении и решении проблем их организаций (точнее см, в "Типологии консультацион­ной деятельности").

Из академической сферы в практическое консультирование легче других переходят правовики. Труднее всего, пожалуй, преподаватели и теоретики уп­равления. Первые, как, впрочем, и финансисты и т. д., встречают своих потен­циальных клиентов прямо на занятиях в аудиториях.

Почему же профессора управления трудно входят в консультирование по своему предмету? Главная причина, на мой взгляд, в их ориентации на кон­сультирование по проекту (см. табл. 4) и неготовность к **консультированию по процессу.** Многие из них склонны давать рекомендации, предлагать реше­ния на манер своих коллег из других дисциплин. А управленческое консуль­тирование гораздо больше требует системы **методов** организационной диаг­ностики, выработки решений, их реализации. Между тем эти методы — самое ценное достояние консультанта по управлению. Процессное консультирова­ние вообще пока мало развито у нас. Но без него невозможны эффективная разработка стратегии развития фирмы, ее оргструктуры, мотивации персона­ла, осуществления нововведений и т. д.

Есть и встречное движение. Коммерциализация обучения требует боль­шей ориентации на потребности слушателей. Поэтому в аудитории все чаще приглашают наиболее успешных консультантов-практиков для преподавания, основанного на материалах их работы с клиентами. Но практические консуль­танты хуже подготовлены дидактически. Кроме того, их гонорары у клиента обычно существенно превышают почасовую оплату преподавателя. И еще мень­ше они согласны писать пособия и предлагать раздаточные материалы.

С другой стороны, у своих клиентов консультанты охотно проводят и чи­сто образовательные занятия, когда это требуется по ходу дела: изложение не­которых основ стратегического управления, принципов работы управленчес­кой команды, особенностей западной системы управления и деловой культу­ры в сравнении с нашей и т. д.

Иначе говоря, оба процесса переплетаются и могут соединяться. Каким образом?

Предлагаю разрабатывать концепцию **консультационного обучения** биз­несу. Главной фигурой такого обучения становится преподаватель-консуль­тант, совмещающий работу в конкретной программе с "полевым" консульти­рованием. Он дает своим слушателям не столько литературный, описатель-

рнг-

ный, т. е. чужой материал, сколько свой опыт выявления и решения управлен­ческих проблем и собственные выводы, обобщения на этой почве. Нечего и говорить, насколько разная ценность занятий первого и второго рода. Я много раз наблюдал, как возрастает заинтересованность аудитории, когда, пусть ано­нимно, представляешь картину развития конкретной фирмы изнутри ее и каж­дый примеряет анализируемую ситуацию на себя. Такой материал можно про­извести только своими руками.

Консультационное обучение бизнесу предполагает также и слушателя как клиента. Преподаватель-консультант может быть индивидуальным консуль­тантом (что очень редко в управленческом консультировании) либо входить в коммерческие консультационные команды, отзываясь на заказы слушателей оказать консультационную помощь их организациям. Более того, консульта­ционный потенциал преподавателя становится критерием оценки его труда и уровня оплаты.

При консультационном обучении бизнесу должно измениться и отноше­ние к зарубежной или внутренней стажировке. Лекции, экскурсии по пред­приятиям группами, строго говоря, не есть стажировка. Стажер — это больше дублер, прикрепленный к конкретному управленцу, присутствующий в его рабочем кабинете, изучающий очевидную и сущностную стороны его делово­го поведения. Руководитель своим примером обучает стажера, консультирует его в действии. **Обучение в действии** есть суть предлагаемой концепции.

**3. ПРИОРИТЕТЫ В РАБОТЕ КОНСУЛЬТАНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ**

Если иметь в виду работу консультационного коллектива, то, как и в лю­бом другом коллективе, в нем сотрудники различаются по способностям, склон­ностям, специализации. Должны быть хорошие переговорщики, умеющие по­казать клиенту возможности данной консультационной фирмы, группы, под­разделения. Необходимо участие специалистов по различным методикам (их разработке и применению). Нужны лидеры, ведущие проекты у конкретных клиентов. Нельзя обойтись без хороших организаторов, администраторов, уме­ющих грамотно планировать, оформлять отношения с клиентом. Очевидна потребность в работниках, которые могут нести основную исполнительскую нагрузку в "полевых" условиях клиентных организаций. Однако значимость вклада каждой из этих категорий работников своеобразна и специфична.

По моему мнению и опыту, самые ценные и редкие специалисты в нашем деле те, кто способен к инновационной, творческой работе. Дело в том, что кон­сультационный рынок очень подвижен, на нем нельзя долго преуспевать без непрерывного обновления не только методического аппарата, но и самих под­ходов к консультированию, методологии работы. Известно, некоторые консуль­тационные фирмы вырабатывают собственные школы, основанные на особом видении организации и места консультирования в ней. Они разрабатывают собственные понятия, теории и вытекающие из них методические требования к работе консультанта с клиентом. Например, фирмы "Концепт" (З.А. Кучка-ров), "Пятерка" (М.А. Иванов, Д.М. Шустерман), IMI Consulting (C.B. Хай-ниш), "Павлуцкий и Партнеры" (А.В. Павлуцкий), "ТМ-консалтинг" (З.В. Гер-

чикова); "РОЭЛ-консалтинг" (В.А. Ириков) и др. Их популярность, успех у клиентов объясняются прежде всего сильными и целостными концепциями консультационной работы. Можно сказать, что статус, авторитет консульта­ционной фирмы напрямую зависит от уровня ее концептуальной зрелости. Почему таких фирм и консультантов немного? Просто мало у кого это получа­ется. Именно новые подходы к консультированию в целом или к отдельным его этапам порождают наиболее эффективные консультационные продукты, максимально приспособленные к особенностям нашей страны и настоящего времени. То есть вклад консультанта такого уровня в консультационных сооб­ществах всех стран ценится особенно высоко.

На второе место по приоритетности, по моему мнению, следует поставить методики решения конкретных организационных задач. Эти методики появ­ляются непрерывно, намного чаще, чем концептуальные разработки, и они так­же продвигают консультационный бизнес навстречу потребностям клиентов.

Перечисленные два типа вкладов консультанта в работу своего коллекти­ва обращены на рынок, но есть и другие продукты труда, которые заметны во внутрифирменной среде. Это прежде всего организационно-методические ре­зультаты, например: методы маркетинга консультационных услуг, органи­зация переговоров, написание контрактов и отчетов и т. д.

Сюда же следует отнести руководство конкретными консультационными проектами, принятие на себя ответственности за работу группы консультан­тов, за качество выполненных работ, за удовлетворенность клиента и т. д.

Наконец, есть рядовая работа большинства консультантов: сбор инфор­мации, ее обработка, анализ документов, работа с группой, передача клиенту готовых проектных предложений.

Получается нечто вроде пирамиды, в основании которой находятся про­дукты и результаты последнего из упомянутых типов, а чем выше по приведен­ной здесь табл. 5, тем меньше производителей продуктов категорий 4, 3, 2, 1. Более того, большинство фирм не в состоянии производить продукты 1-й и 2-й категорий. Тогда им необходимо заимствовать их на внутриконсультаци-онном рынке через взаимообучение, покупку концепций и методик и т. д.

Но есть еще одно измерение вклада консультанта - это способность быть признанным клиентурой, т. е. приемлемость подходов, методик и остального для конкретных руководителей. Соответствие времени исполнения работы, попадание в сроки - 2-й критерий качества исполнения работ. Аккуратность в соблюдении сроков выполнения работ - большая ценность в консультант-кли-ентных отношениях. А 3-й критерий - объем работы, который может оцени­ваться в разных категориях трудозатрат: по времени, количеству операций, иноформативности и т. д.

Приведенную здесь таблицу предлагаю использовать следующим образом. Прежде всего довести до сотрудников фирмы приоритеты (эти или другие) в оценке консультационного труда. Затем попробовать распределить имена со­трудников по клеткам таблицы. Самая приоритетная клетка 1а. По диагонали вниз от нее приоритетность снижается. Таким образом создаются установки в коллективе на достижение результатов высшего уровня; происходят новая спе­циализация, категорирование сотрудников по данным критериям со всеми вытекающими статусными и финансовыми различиями между ними.

Таблица 5

**Приоритеты в работе консультанта**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип вклада |  | Качества работы | | |
| клиентность | соблюдение срока | объем |
| а | б | в |
| Новые подходы: к оргдиагностике к выработке решений к реализации к работе с персоналом к представлению результатов и т п. | 1 |  |  |  |
| Методические разработки: матрицы, схемы, сценарии и т. п. | 2 |  |  |  |
| Орг-методические результаты: оформление договоров; отчетов, пере­говоры с клиентом по согласованию заказа и отчета, доставка заказа (нашел клиента) и т. п. | 3 |  |  |  |
| Лидерство проекта: руководство или координация работы, связь с клиентурой, сведение инфор­мации, концепция отчета и т. д. | 4 |  |  |  |
| Полевые работы: диагностическое интервью, с группой, обработка документов, экспертное консультирование | 5 |  |  |  |

**4. ОПЛАТА КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ**

В странах с развитым консультационным рынком расценки на работу кон­сультанта по управлению все чаще становятся предметом переговоров и со­гласований между профессиональными ассоциациями и правительственны­ми органами. Более того, в некоторых странах государственным школам, боль­ницам и т. д. выделяются средства на оплату работы консультантов по управ­лению, и, конечно же, по фиксированным ставкам.

Там, где такие отношения не упорядочены, разброс в гонорарах консуль­тантов по управлению очень большой, на порядок, как говорится.

Какие виды оплаты наших услуг существуют?

Самые распространенные два: одна - повременная, другая - за проекты. Повременная оплата привязывается к календарному времени (часу, дню, ме­сяцу, году, иногда и больше). Тут есть разница.

Когда речь идет о таких сроках, как час или день, то имеется в виду только та часть работы консультанта, которая выполняется непосредственно на объек-Те> У клиента. А подготовка к этой работе в офисе или дома у консультанта, Равно как и обработка результатов работы, подготовка отчетов, записок, - не Учитывается.

Когда же повременная оплата охватывает месяц, год и т. д., то учитывается весь объем необходимых работ, без конкретизации распределения времени.

Поэтому почасовая оплата существенно выше из расчета на 1 час, чем дру­гие виды платы за время.

Когда лучше применять почасовую оплату? В случаях кратковременных работ. Например, Вы проводите экспресс-диагностику организации. Она по­требует от 3 до 5 часов работы консультанта с группой руководителей. Полу­ченный при этом продукт остается на флип-чарте клиента или на листах ват­мана на стене. Никакого дополнительного текста Вы после конца этой работы не обещали. Так же обстоит дело и с оплатой за конкретную методику (оценки персонала, контроля за решениями и т. д.), которую клиент у Вас покупает, но консультационное сопровождение для ее освоения у Вас не заказывает. Тре­буется только провести занятие с соответствующими работниками для разъяс­нения сути методики, дать советы по ее использованию. Итак, мы видим, что час используется как единица измерения объема труда консультанта, как пра­вило, на начальной стадии его работы и вообще — для разовых "инъекций" в организацию.

Поденная оплата в управленческом консультировании во всем мире рас­пространена гораздо шире почасовой. Днями, оказывается, проще измерять нашу работу, чем часами. Дни подсчитывать легче, за день можно успеть что-то ощутимое сделать. Опять же, имеются в виду только дни, непосредственнр занятые на объекте, и не подготовка к работе, а сам процесс консультирования.

Какую работу лучше измерять днями? Прежде всего - семинарского типа. Консультанты чаще работают с клиентом в семинарской форме: будь то разра­ботка стратегии, освоение какой-либо управленческой технологии, т. н. "обу­чение действием" и др. Но длительность каждого рабочего дня тогда определя­ется не строго, а по необходимости. Хотя оплата за день фиксирована.

Особенно размываются границы рабочего дня при т. н. резиденциальных формах работы, когда консультанты с клиентами выезжают куда-либо, напри­мер за город, где живут, работают, питаются в одном помещении. Скажем, задача на командообразование. Она включает немало содержательных и игровых процедур, групповую и межгрупповую работу, тренинги на согласованность действий и т. д. Все это не поддается расписанию и строго не регламентируется временем. Но подобные неизбежные колебания нагрузки не сказываются на оп­лате труда консультанта.

А когда оплата за месяцы? Тогда, когда консультант зачисляется на ка­кую-то условную или реальную ставку, должность в штат клиентной органи­зации. В таком случае руководители организации рассчитывают на не регла­ментированное временем и темами использование экспертное™ данного кон­сультанта по мере своей потребности и его возможностям. Конечно, перечень работ, подлежащих выполнению за какое-то время, оговаривается. Так быва­ет, например, если консультант начинает оргдиагностику, но по ходу ее дает разные экспертные рекомендации, выявляет и разрешает конфликт, просто обсуждает с руководителями некоторые события в организации, планируемые действия и много чего еще. Тут возможности консультанта используются мак­симально полно. Хотя помесячная оплата иногда применяется и без формаль­ного зачисления в штат. По договору (он бывает в разных вариантах - обычнО

клиенты сами предлагают наиболее удобные для них) Вы ведете консультаци­онный процесс в согласованном объеме (оргдиагностика, выработка требуе­мых решений, реальные изменения и т. д.). На это отводится, скажем, полгода. Из расчета затрат на этот период консультанту отчисляются определенные части от всего гонорара равномерно.

Но здесь мы уже, скорее всего, стоим на грани повременной и попродукт-ной форм оплаты. Есть несколько видов консультационного продукта, за кото­рые практикуется отдельная плата. Чаще - это этап выполнения работ: оргди­агностика, решение отдельных задач. К последним можно отнести реструкту­ризацию, разработку стратегии и все такое. Ко времени окончание этих работ привязывается нестрого.

Тут важно иметь в виду одно обстоятельство: поэтапная оплата несрав­ненно сильнее влияет на качество выполнения работ, чем повременная. Ведь одно дело приемка по затратам, а совсем другое - за продукт. Сдать отчет по оргдиагностике, текст по разработанной стратегии не просто: клиент бывает недоволен. Дескать, мы и без того когда-то так планировали. Как это на самом деле - другой вопрос, но показывать клиенту качество выполненной работы необходимо. Если у него остаются сомнения - оплата задерживается или со­кращается. Да не появится у Вас соблазна спорить об этом с клиентом, тем более - судиться! Это было бы неконсультационно. Трудности во взаимодей­ствии с клиентом консультант должен прежде всего относить на счет своей компетентности, не так ли?

Редко, но бывает и поэлементная оплата: к примеру, оговаривается сто­имость одного диагностического интервью, одного проанализированного ре­шения, протокола совещания и т. д. Такой подход порождает довольно пута­ные расчеты и отчеты. Лучше их избегать.

Иногда гонорар предлагается и за отдельные консультации. Например, Вам передают текст уже готовой стратегии на экспертное заключение. От Вас ожи­дают обоснованных суждений о качестве выполненной работы: насколько она соответствует современным представлениям и передовой практике исполне­ния подобных работ.

Очень трудный и спорный вопрос - оплата по эффекту. Это справедливо, профессионально, оправданно? Многие консультанты по управлению счита­ют невозможной оплату работы консультанта в зависимости от той прибыли, которую он принес клиентной организации. Очень трудно, если вообще воз­можно, установить прямую связь роста или снижения прибыли от вклада имен­но управленческого консультанта, а не финансового или правового. А значит, будут разногласия и взаимные претензии.

Еще один способ оплаты по эффекту - от объема продаж. Он может быть ВДолне уместным при заказах на развитие клиентной ориентации фирмы, отра­ботку логистики, повышение качества и т. д. Хотя трудности с исчислением доли онсультационного вклада в такой эффект, как и в случае с прибылью, остаются.

Есть консультанты, специализирующиеся на привлечении инвестиций.

от объема последних им достается какой-то процент, а то и доля его. Они

Р^Дпринимают меры по повышению инвестиционной привлекательности кли-

нтного предприятия, организуют его сертификацию, переговоры с потенци-

альными инвесторами и т. д.

Ценится клиентами и такой эффект, как всяческая экономия: времени, средств, сил. Допустим, Вы смогли помочь руководителю лучше подготовить переговоры с партнерами, определить служебные функции подразделений. И тогда он скажет нечто вроде: "Мы, конечно, как-то справились бы и сами, но с Вами получилось быстрее и с меньшим напряжением". Неплохо.

То же следует сказать и об улучшении организационного климата, если Вы, к примеру, провели разрешение конфликта в управленческой команде, согла­сование интересов разных групп работников, активизировали команд ообразо-вание и пр. При помесячной оплате такие работы специально не заказывают­ся. А если консультант обещает, предлагает повысить сплоченность коллекти­ва, развить корпоративную культуру - это эффект, заслуживающий специаль­ной оплаты.

Теперь о размере оплаты. Как формируются расценки на консультацион­ные услуги?

Есть два ответа на этот вопрос.

Суть первого в следующем. Ассоциации консультантов, консультацион­ные фирмы или отдельные консультанты принимают за исходный некоторый уровень жизни, размер дохода той социальной группы, того слоя населения, к которому они относят консультанта по управлению. Скажем, верхний сред­ний класс в данной стране. Тогда рассчитывают средний заработок, который должен приходиться на рабочий час, день, месяц, год. И затем предъявляют по необходимости клиенту такой расчет.

Способ второй: по аналогии с другими странами с развитым консультаци­онным рынком. А дальше - скидки, с учетом условий своей страны, своего ре­гиона. Начинающий консультант "там" может рассчитывать на 50 долл. за час, а опытный - на 100-150 долл. Так что, все зависит от стажа?

Нет, если уж искать самый главный фактор, влияющий на благосостоя­ние консультанта, так это его репутация. Как она складывается - большой разговор. Но на развитом консультационном рынке с устоявшимися рас­ценками не принято слишком "задирать цены", и репутация сказывается не столько на расценках, сколько на интенсивности спроса, т. е. "репутацион-ного" консультанта просто чаще приглашают, у него больше работы. Так что доход его растет прежде всего за счет большей занятости, минимума простоев.

Иногда консультанты пытаются "подтянуть" свою репутацию за счет ре­путации клиентов. В своих буклетах, маркетинговых предложениях они под­черкивают свой опыт работы со знаменитыми компаниями. Помогает. Раньше престижно выглядело участие в консультационных проектах, выполняемых при финансировании международными фондами. Теперь в профессиональной сре­де опыт управленческого консультирования с гарантированной оплатой от тре­тьей стороны привлекательным не выглядит. Консультанты знают, что такие контракты расслабляют, а при длительной работе по ним даже снижают ква­лификацию. Ибо они сильно отличаются от работ по чисто коммерческим кон­трактам, когда заказчик и клиент в одном лице, когда спрос за качество - по рыночным правилам. Совсем иной тонус.

Конечно же, на размер гонорара при всех видах оплаты влияет состояние клиента, его платежеспособность и готовность к сотрудничеству. Бывает, орга-

р\*.

низация планирует переход к новой стадии развития. Пока у нее мало средств, но есть возможность провести большой цикл консультационных работ. Пона­чалу тогда гонорар может быть скромным, затем возрастать.

Но есть и просто привлекательность клиента. Да, просто конкретные ру­ководитель, организация привлекают консультанта своим интересом к новым методам работы, управленческим технологиям, теории организации, передо­вому опыту. Привлекательными бывают и задачи, которые ставит перед кон­сультантом клиент. Например, когда-то мне посчастливилось получить заказ на разработку, может быть, первой в нашей стране идеологии фирмы. Или раз­решение конфликта в организации. Поначалу это были весьма рискованные заказы, а я не имел опыта. В таких случаях цена отходит на второй план. Самое важное - получить опыт решения подобных задач, апробировать и развить методы. Когда-то можно поработать и бесплатно, если дело увлекательное. Принято также различать оплату работы по месту жительства консультанта и в командировке. Ведь последняя отрывает консультанта не только от близких, но и от других клиентов и прочих дел. Поэтому нередко гонорар "выездной" на 15-30% выше "домашнего".

Разумеется, цены на консультационные услуги сильно зависят отрегиона, его уровня экономического развития. Колебания тут бывают даже десятикратные.

**Оплата консультационных услуг**

**Повременная:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | За работу на объекте | | В целом за проект |
| в командировке | по месту жит-ва |
| за час |  |  |  |
| за день |  |  |  |
| за месяц |  |  |  |
| в штате |  |  |  |

**По продукту:**

* поэлементно (за выполнение отдельных консультационных работ);
* поэтапно: оргдиагностика, решение корневых проблем, реализация реше­  
  ний;
* за решение задач (разработка стратегии, оптимизация структуры, оценка  
  персонала и т. д.);
* консультация (подготовка документов).  
  По эффекту:
* от прибыли;
* от объема продаж;
* за сокращение времени;
* от объема инвестиций;

~ за экономию сил и средств;

~ за улучшение организационного климата и т. д.

Влияющие факторы: ~ репутация консультанта; ~ авансы консультанта;

состояние клиента; привлекательность клиента. Формы вознаграждения:

денежный гонорар;

акции;

бартер;

услуги.

**4. ПОДГОТОВКА КОНСУЛЬТАНТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ**

В России все меньше консультантов-самоучек, тех талантливо-рискован­ных людей с любым исходным образованием, кто решил для себя: вот есть не­мереный, неразбуженный спрос, где нужны идеи и характеры. Попробовал раз, другой... Где-то получилось, где-то нет, нащупал некоторые нити, набрел на некоторый опыт, стоящий распространения, что-то придумал, испытал, поста­вил на продажу.

Многие консультанты учились сами, начиная с нуля, без всякой подго­товки.

Другие самоучки имели хорошее академическое образование, научные достижения. Они попробовали применить свои теоретические разработки, ис­следования, знания к практике руководителей бизнес-организаций или госуч­реждений. Ученые пошли в поле. Я сам из них. И хорошо знаю, что исходные академические ресурсы нередко в поле оказывались ниже нуля. Да к тому же не у всех получалось.

Теперь главное: больше всего консультанты учатся у своих клиентов! Успешный консультант согласится со мной: большая часть его успеха дарова­на клиентурой - инициативными, творческими руководителями, особенно же - очень требовательными к консультанту руководителями. Теми, кто заго­нял нас в угол своими вопросами: "А зачем мне это нужно? Какую мою про­блему вы решаете? Что вы умеете такого, чего не умею я? Что именно вы мне продаете?" И если он добивался внятного ответа на эти вопросы, то сильно продвигал нас.

Вслед за развивающим клиентом самый эффективный и самый, может быть, распространенный способ подготовки консультантов по управлению -это взаимообучение. То есть один консультант работает в команде другого консультанта на положении приготовишки и знакомится с методом, манерой поведения в работе с клиентом и т. д.

А другой вариант самообучения, когда кто-то из консультантов объявляет авторский семинар. Как правило, он продолжается неделю-две и дорого сто­ит. Консультанты полностью передают свои методы с описанием конкретных случаев, может быть, с демонстрацией видеоматериалов.

Наконец, есть специальные курсы консультантов по управлению. Они обычно организуются для взаимообмена ассоциациями консультантов. Это бывают мастер-классы, семинары, а иногда и систематические курсы, которые выдают документ, удостоверяющий квалификацию консультанта по препода­ваемым предметам или методикам.

И наиболее развитый тип взаимообучения — это **школа консультантов** по управлению, где систематически по целостной программе проходит подго­товка и затем определение квалификации консультанта. В самом лучшем ва­рианте я видел это в городе Утрехте в Голландии. Конечно, там абсолютный минимум штатных преподавателей, а остальные — это приглашенные консуль­танты. Подавляющее большинство слушателей на таких семинарах, мастер-классах, школах, курсах - это люди, уже имеющие опыт управленческого кон­сультирования. Он приходят за дополнительным методическим подкреплени­ем, чтобы иметь большую "батарею" методов на разные случаи жизни.

Есть еще один способ подготовки консультантов. Он нигде не имеет успе­ха и является сугубо мотивирующим, т. е. не дает квалификации, а только пре­доставляет возможность участнику такого обучения сориентироваться, годит­ся ему эта профессия или нет, в каком качестве он мог бы в нее вступить, в каком варианте консультирования принять участие. Это большей частью вклю­чение дополнительного спецкурса по управленческому консультированию в программу МВА, т. е. второго высшего образования или иногда профессио­нальной переподготовки.

Во всем мире многие преподаватели вузов стремятся быть консультанта­ми и аттестуют себя как консультанты. Во-первых, потому что это хороший способ получить практический иллюстративный материал для включения в учебный процесс. Надо иметь в виду, что за рубежом с преподавателями очень редко заключают пожизненные контракты. Каждый раз профессор должен до­казывать, что студенты достаточно интересуются его курсом. Во-вторых, это существенно повышает статус преподавателя, имеющего опыт практического применения теории, которую он преподает. Наконец, это немалый, часто го­раздо более высокий заработок, чем на кафедре.

Но есть еще одно существенное обстоятельство. **В престижных бизнес-школах вряд ли человеку, не имеющему опыта практического консульти­рования, дадут возможность преподавать.** Есть некий критерий квалифи­кации самого преподавателя, поэтому вузовские преподаватели стремятся к консультированию.

Существует одно препятствие, которое им крайне трудно преодолевать при этом. Новичку в управленческом консультировании, в т. ч. вузовскому препо­давателю, **необходимо приобрести умение работать с неопределенностью.** Есть категорическое различие в отношении к неопределенности, которое яв­ляется универсальным состоянием консультанта в организации клиента. Для новичка, для теоретика, пришедшего в консалтинг, неопределенность есть про­клятие, ненормальность, препятствие. И он в ситуации поиска заказа или в его °бсуждении обычно занимает по отношению к клиенту вопросительную или Даже требовательную позицию: "Скажите, чем я могу вам помочь, какая ваша проблема, в чем ваш заказ?" А за глаза обычно характеризует клиента как ру­ководителя, который сам не знает, чего хочет.

Обратная позиция у профессионального консультанта. Для него такого Р°да неопределенность есть серьезный шанс, источник радости и даже некото-Р06 профессиональное лакомство. Потому что незнание клиентом ответа на ^прос, чего он хочет, его некоторая растерянность перед управленческой си-ТУацией, неспособность сформулировать определенный точный заказ дает про-

фессиональному консультанту шанс структурировать эту неопределенность по-своему. Ему не нужно преодолевать какие-то предрассудки, иллюзии, заблуж­дения, часто ложное представление клиента насчет его проблем, тем более если эти предрассудки, иллюзии уже устоялись. Напротив, консультант в этой си­туации может своими методами помочь клиенту и вместе с ним грамотно, бо­лее обоснованно структурировать эту неопределенность так, что они вместе с клиентом приходят к формулированию заказа.

Работе с неопределенностью в нашей Школе консультантов по управле­нию мы учим непрерывно, по самым разным поводам. На этот счет есть специ­альные приемы и методы. Но это действительно очень серьезная трудность.

Еще одна очень большая трудность подготовки консультантов - их мето­дологическое, я бы сказал, идеологическое самоопределение, если иметь в виду профессиональную идеологию. Дело в том, что **консультационные методы очень сильно привязаны к личности консультанта, к его индивидуальности,** И разобраться в том, где именно твоя индивидуальность совпадает с соответ­ствующей методологией, подходом, набором методов, технологий, что у тебя будет получаться лучше, - это очень серьезная задача, которую каждый, кто хочет заниматься консалтингом, должен медленно, осторожно, но для себя ре­шать. Я не хочу сказать, что это решение будет окончательным. Его можно пе­ресмотреть по мере накопления опыта. Например, я думаю, что у меня не по­лучится вести групповую работу или проводить диагностическое интервью, потому что я интроверт, сдержан в общении или меня почему-то не восприни­мают в этом качестве мои клиенты. А потом случай, ситуация показывают, что тут есть место моей индивидуальности, у меня это получается.

Лет 5 назад мы провели конференцию нашей Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию на тему "Ошибки консультан­тов". И пришли к выводу, что самая распространенная и жестокая ошибка, ко­торую совершают консультанты при освоении профессии, - это неадекватный' подбор консультационной идеологии, методологии и методов под свою инди­видуальность, несовместимость личности с некоторыми подходами.

Зависимость консультационной профессии и личности идет даже дальше, чем привязка только к методам. Знаете, есть две категории консультантов -консультанты-дельцы и консультанты-творцы. Дельцы - это те, кто может до­вольно быстро и успешно поставить на серийное производство некоторые уп­равленческие задачи применительно к довольно конкретному, часто узкому1 набору консультационных методов их решения. Они берут большим количе­ством клиентов, сквозь которых они могут пройти с набором задач и методов.

Есть другой тип - "штучные" консультанты. В отличие от "серийных" кон-«  
сультантов они не столько стремятся быстро пройти от одного клиента к дру-'  
тому, сколько сделать больше разнообразных, связанных между собой, выте­  
кающих одна из другой работ у одного и того же клиента. Но тогда они работа­  
ют с индивидуальностью этой конкретной организации. '\*

И мы, обучая консультантов, должны помочь им сориентироваться. Кому-то больше подходит "серийная" работа, а кому-то - "штучная". Я не хочу ска­зать, что что-то лучше, а что-то хуже. Такие оценки здесь неуместны. Более I того, по гонорарам они могут быть вполне одинаковы, потому что если "серий^| ный" консультант свой подход имеет от большого количества клиентов, тб»|

"штучный" консультант - от большого количества методов, консультацион­ных продуктов, которые он готов предложить одному и тому же клиенту, в од­ной и той же организации.

Есть еще одна область обучения консультантов. Это постоянное пребыва­ние в профессиональной среде, общение с коллегами, обмен - пусть даже сдер­жанный по соображениям конфиденциальности или конкуренции - инфор­мацией. Это создает тот культурный слой профессии, который обязательно аукнется положительно в сложной нестандартной ситуации. Это знание сре­ды, впитывание, часто невольное, случайное, а иногда намеренное профессио­нальной культуры, конечно, сильно развивает личность консультанта и его профессионализм.

Главный способ обучения - это, конечно, участие консультантов в разно­го рода семинарах и конференциях. По существующему положению каждая ассоциация имеет свой высший орган - конференцию. И если мы сумеем про­водить конференции часто в интенсивном полезном режиме, превратим их в обмен опытом, если мы сможем создать эффект синергии, то тогда мы, конеч­но, создадим еще одно поле обучения консультантов, привития им профессио­нальной культуры.

Учебных заведений, которые готовят внутренних консультантов, я пола­гаю, не существует, и вряд ли они возможны, потому что в принципе внутрен­ний консультант должен уметь делать все то, что умеет делать внешний кон­сультант, и делать по максимуму. Но в отличие от внешнего консультанта он сильно зависит о своей организации. Например, он вряд ли сможет провести диагностическое интервью, потому что в таких случаях наталкивается на силь­ное сопротивление коллег, которые воспринимают его как человека сугубо позиционного, т. е. уже заинтересованного, имеющего свой подход, свой взгляд.

А существует ли проблема у профессионала-консультанта в преподавании? Да, конечно, у многих серьезные трудности с дидактикой. Прекрасный кон­сультант, у которого в поле все получается, передать свои методы другим кон­сультантам не всегда может, хотя он искренне к этому стремится. Для этого нужно владеть методикой передачи своих умений другим. В аудиторных усло­виях это очень трудно, в полевых - гораздо легче.

Концепция Школы консультантов по управлению

Как только в нашей стране появилось управленческое консультирование, оно вызвало живой отклик среди специалистов совершенно разных профилей. И первые консультанты стали популярными лекторами, преподавателями на предприятиях, в академических институтах, вузах и других аудиториях. Мно­гие умные и дальновидные экономисты, социологи, управляющие, исследовате­ли, специалисты по научной организации труда увидели в управленческом кон­сультировании новый канал, соединяющий науку с практикой. Я сам много ез-Дил по стране и везде подходы и методы управленческого консультирования воспринимались как что-то очень многообещающее. А когда новоназначенный Ректор Академии народного хозяйства при Правительстве России А. Г. Аганбе-Гян пригласил меня занять там кафедру, я сразу предложил ему создать там пер-ВУЮ в нашей истории Школу консультантов по управлению (ШКУ). Он тут же

оценил идею, запросил у меня программу, и в октябре 1992 г. первая группа бу-s дущих консультантов приступила к занятиям. С тех пор она каждый год делав»! два выпуска, в среднем по 25 человек. Бессменным директором Школы консулы! тантов являюсь я, а заместителем директора - В.Е. Расщепкина.

С большой благодарностью к нашим друзьям из Голландии я открываю каждый учебный цикл, называя имена тех голландских консультантов, кто помог нам своей доброй волей, квалификацией, личным временем и средства-' ми в становлении программы Школы и практическим преподаванием в ней: Ernst Marx, Frits van den Berg (ныне почетный член Ассоциации консультан» тов по управлению и организационному развитию), Frans Verhaaren, Marianne Kranenburg, Jaan Hendrix, Max Rubenstain и др.

Какова концепция Школы?

МИССИЯ ШКОЛЫ. Свой главный вклад в преобразование российского общества Школа осуществляет через свое значительное участие в формировав нии относительно нового для России профессионального сообщества консульп тантов по управлению.

Этот вклад она осуществляет несколькими путями.

Школа является постоянно действующей образовательной структурой в Российской Федерации и СНГ, выпускающей консультантов по управлению.

Через Школу осуществляются многие связи между ее выпускниками, дру­гими консультантами, преподавателями бизнес-школ, вузов, ученых: обмен информацией, распространение специальной литературы, объединение в ра­зовые или постоянные консультационные команды, совместные обсуждения и т. д. Иначе говоря, Школа является центром общероссийской рабочей сети по управленческому консультированию с выходом на ряд стран СНГ.

Школа действует и как площадка профессионального взаимодействия консультантов в виде семинаров и конференций, индивидуальных и совмест­ных инициатив.

Через Школу проходят многие международные связи отечественных кон­сультантов. Приезжая для преподавания отдельных модулей по программе Школы, зарубежные коллеги устанавливают здесь рабочие контакты с наши­ми слушателями вплоть до осуществления совместных консультационных проектов. Кроме того, через Школу организуются стажировки наших выпуск­ников за рубежом.

Вклад Школы в развитие Академии состоит во включении в структуру последней одного из авангардных направлений бизнес-образования - програм­мы по управленческому консультированию. Это помогает Академии сохранять пионерные позиции на рынке специального образования и повышать ее пре­стиж. Кроме того, программа Школы частично используется другими програм­мами Академии, что способствует также и повышению их качества.

**Особенности обучения**

Преподавание курса управленческого консультирования сопряжено с ря­дом специфических трудностей. Их 4.

ПЕРВАЯ ТРУДНОСТЬ состоит в том, что управленческое консультиро­вание не сводится только к набору методов и технологий. Оно включает в себя

также искусство консультанта, т. е. многообразный комплекс приемов, реакций, манер, поведенческих стереотипов, связанных с личными особенностями спе-тиалиста. Они почти не передаваемы в письменном изложении и довольно трудно излагаемы в аудиторных условиях. Тем более что при описаниях и разъяснени­ях слушатели не столько усваивают их, сколько знакомятся с ними. Поэтому их преподавание здесь требует включения слушателей в "полевую" работу в клиент-ных организациях, когда рядом с опытными консультантами они могут "приме­рить" на свою индивидуальность и перенять элементы такого искусства.

Разумеется, такое включение невозможно сколько-нибудь большими груп­пами, что разрушало бы доверительную ткань консультационного процесса. Так что подготовка подобных специалистов — дело, так сказать, "штучное".

ВТОРАЯ ТРУДНОСТЬ связана с тем, что методы, технологии, искусство консультирования составляют главное достояние консультанта, нарабатыва­ются обычно годами, и консультанты чаще всего неохотно передают их начи­нающим коллегам. А если это и происходит, то либо на основе взаимности, либо за большой гонорар. Отсюда следует, что приглашение высококвалифи­цированных преподавателей (а ими могут быть только успешно практикую­щие консультанты) требует соответствующего финансового обеспечения.

ТРЕТЬЯ ТРУДНОСТЬ в подготовке консультантов по управлению у нас объясняется малочисленностью соответствующей профессиональной среды. Наиболее болезненно это проявляется в отсутствии пока критической массы консультантов для поддержания необходимого уровня профессиональной культуры, взаимообмена специалистов такого профиля. Консультанты по уп­равлению все еще редки в сфере управленческой деятельности. С этим же свя­зан и неразвитый или искаженный спрос на услуги: они просто неизвестны большинству наших руководителей, а многие представления на их счет дале­ки от действительности (с явными преувеличениями их возможностей, с вос­приятием их как советников, помощников и т. д.).

Здесь же коренится причина повышенного риска профессионализации в данной области, необходимости борьбы за профессиональное выживание. А стало быть, и выше чувствительность к неудачам коллег или собственным; гораздо опаснее для всей профессии дискредитация ее неквалифицированны­ми людьми. Отсюда подготовка консультантов по управлению вместе с необ­ходимостью включает в себя привитие им навыков профессионального само­утверждения, формирования собственного образа в глазах клиентуры.

ЧЕТВЕРТАЯ ТРУДНОСТЬ - большое разнообразие методологий, стилей, идеологий консультирования. При отсутствии учебников, соответствующих рос­сийским реалиям, слушателям приходится ориентироваться в несовпадающей, часто противоречивой специфике опыта каждого преподавателя, делать свой выбор, исходя из собственной индивидуальности. Это активизирует отношение начинающих консультантов к предлагаемому материалу, повышает их требова­тельность к нему. Но для части слушателей такая активность затруднительна, привычка лишь усваивать уже готовую и заведомо непротиворечивую инфор­мацию, установка на единственно правильное решение, знание затрудняют про­фессионализацию в управленческом консультировании.

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ. Специфика подготовки консультантов по управ­лению требует сочетания следующих процессов обучения:

* передача знаний (теория, методы и т. д.);
* отработка профессиональных навыков, умений (ноу-хау, опыт отдельных  
  процедур, приемов работы);
* привитие незнаниевой квалификации (установки, ценностные ориентации,  
  профессиональная интуиция и т. д.);
* профессиональный тренинг: поведенческий (отработка конструктивных  
  способов общения в клиентной организации), ситуационный (отработка  
  устойчивых реакций на проблемные ситуации в процессе консультирова­  
  ния: убеждение, снятие агрессии, активизация, покушение на этику кон­  
  сультанта и пр.).

Однако в отличие от многих иных профессий, обучение консультанта по уп­равлению не может опираться на изучение слушателями литературы в сколько-нибудь значительном объеме. На русском языке такая литература еще далека до предельного минимума как по объему, так и по содержанию. Главное же -в литературе не раскрываются достаточные сведения по практике управлен­ческого консультирования (как намеренно, так и по причине названных ранее трудностей изложения). Поэтому подготовка консультанта по управлению тре­бует особого упора на работу слушателей с преподавателями, повышенную ин­тенсивность их взаимодействия.

Важно подчеркнуть: обучение в Школе строится на **"живых"материалах:** преподаватели раздают слушателям копии своих отчетов клиентам (по необходи­мости - обезличенные), методические разработки, только что испытанные в по­левых условиях, описание ситуаций, трудных случаев, вариантов решений орга­низационных проблем из **собственной** полевой практики, а не заимствованные из литературы или от других специалистов. Анализируя эти материалы, слушате­ли погружаются в наиболее совершенную консультационную практику и по ней вместе с преподавателями воссоздают стоящую за ней теорию и методологию.

Этой специфике соответствуют следующие методы и формы обучения:

* лекции, семинары, групповые дискуссии в аудиториях;
* разбор конкретных прецедентов из практики консультирования (эталон­  
  ных - наилучших с современной точки зрения примеров решений кон­  
  сультационных задач; неудачных - наиболее типичных ошибок, допуска­  
  емых начинающими консультантами; "трудных" - встречаются в практи­  
  ке консультирования, но не имеют пока решения);
* **взаимообучение,** предлагающее обмены собственными методическими и  
  иными разработками, личными подходами, позициями между теми слу­  
  шателями, кто имел уже опыт управленческого консультирования;
* групповые и индивидуальные **упражнения** на выработку "образа консуль­  
  танта" как части его деловой культуры;
* учебные и практические **деловые игры,** первые из них имеют дело с ус­  
  ловными ситуациями и проблемами, поиск решения которых имеет лишь  
  тренинговое значение без практических последствий; предметом вторых  
  становятся реальные случаи из конкретной практики слушателей, и най­  
  денные решения предназначены для осуществления ими в своей работе;
* **практикумы,** предполагающие применение слушателями изучаемых ме­  
  тодов к анализу и решению проблем своих организаций в аудиторных ус­  
  ловиях;
* **тренинги,** представляющие собой "репетиции" поведения и действий в  
  ожидаемых на практике ситуациях;
* **"полевые "работы,** т.е. консультационная практика в клиентных или соб­  
  ственных организациях в двух вариантах - ассистирование преподавате­  
  лю в отдельных консультационных процедурах с целью их перенятия, под­  
  ражания его действиям с "примеркой на себя"; самостоятельное выполне­  
  ние некоторых процедур под контролем или с помощью преподавателя на  
  объектах;
* **монографический метод** - обсуждение отдельных завершенных консуль­  
  тационных работ, начиная от первых консультант-клиентных отношений  
  и кончая реальными изменениями в фирмах, продуктах и результатах у  
  клиентных организаций;
* предусмотрены модификации и сочетания перечисленных методов и форм  
  обучения;
* особое место в обучении отводится защитам **выпускных работ:** всей груп­  
  пой разбираются концептуальные, методические, ценностные, ситуацион­  
  ные преимущества и недостатки каждой работы, упущенные возможности  
  и варианты доработки.

**СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ.** Ввиду новизны профессии программа дан­ного курса должна рассматриваться как открытая, т. е. меняющаяся в рамках тем и даже разделов в зависимости:

* от теории и практики управленческого консультирования, появления но­  
  вых разработок, направлений и иного опыта;
* уровня исходной подготовки слушателей, их предварительной осведом­  
  ленности в литературе, практике управленческого консультирования;
* состава преподавателей, возможности привлечения авторов или знатоков  
  оригинальных технологий, диагностических методов или же представите­  
  лей отдельных школ управленческого консультирования.

Учебный курс состоит из обязательной и факультативной частей. **Обязательная** часть включает очно-заочное обучение в течение 9-10 ме­сяцев методам управленческого консультирования, из них:

* очные занятия - 5 сессий по две недели каждая (общим объемом 512 ауди­  
  торных часов);
* выполнение практических работ в клиентных организациях (заочно) об­  
  щим объемом около 200 часов.

Прошедшим обучение по обязательной программе выдается сертификат государственного образца о профессиональной переподготовке.

**Факультативная** часть, посещаемая по усмотрению слушателя, включает:

* 2-дневные **семинары-практикумы** по конкретным методикам управлен­  
  ческого консультирования (16 часов каждый);
* **мастер-классы** (по 5 дней каждый) для ознакомления с практикой от­  
  дельных консультационных фирм и новыми технологиями управленчес­  
  кого консультирования (40 часов).

Слушатели мастер-классов получают удостоверение Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации.

Учитывая ограниченную осведомленность абсолютного большинства слу­шателей в общей и частной теории организации (как фундамента управлен-

ческой науки), курс должен начинаться с основательного введения в данную область. Этим будет обеспечена также большая часть методологического ап­парата для последующих разделов. Здесь лекционная форма работы будет пре­обладать.

Та же новизна профессии вынуждает отвести немало времени на характе­ристику специальности для формирования реалистичного представления о ней.

Еще больший объем времени предназначен для изучения консультацион­ных методов и технологий, овладения ими в процессе консультирования: орг-диагностика, выработка решений, их реализация.

Далее — комплексный разбор некоторых типичных консультационных ра­бот, часто требуемых практикой и достаточно отлаженных в исполнении.

Таким образом, начавшись с фундаментально-теоретических вопросов, курс постепенно конкретизируется до эмпирических, практических навыков. В кон­це же курса предполагается вернуться к обсуждению в семинарной форме с це­лью более активного самоопределения слушателей в данной профессии с уче­том их индивидуальности, особенностей региона, отрасли их деятельности, а также - перспектив собственной карьеры в качестве консультанта (индивиду­альная практика, частная или государственная фирма, специализация и т. д.).

Обучение заканчивается защитой итоговых работ.

Разумеется, преподавание в Школе могут вести только реально действую­щие, наиболее успешные консультанты по управлению, для которых управ­ленческое консультирование - профессия и главный источник дохода.

Поэтому к преподаванию в Школе привлекается 6-7 консультационных фирм.

Среди особенностей обучения в ШКУ следует выделить следующие пра­вила.

ПРАВИЛО 1. Школа допускает только полный цикл обучения по всему курсу преподавания от начала до конца, невозможно "кусочное" посещение от­дельных курсов и модулей, иначе Школа превращается в обычную серию се­минаров, которые практикуют многие консультационные фирмы. Таким об­разом, Школа предлагает исключительно целостное консультационное обра­зование, начиная с основ теории организации, специфики консультационной деятельности, цикла методов управленческого консультирования (централь­ный пункт программы!) и заканчивая консультант-клиентными отношения­ми и маркетингом консультационных услуг.

ПРАВИЛО 2. Слушатели Школы не должны пропускать занятия. Посе­щаемость фиксируется дважды в день. За пропущенные занятия слушатель должен сдать зачет. Если зачеты не сданы или пропуски составляют свыше 5 учебных дней, то слушатель может продолжать, однако сертификационные документы государственного образца Школа ему выдать не сможет.

ПРАВИЛО 3. В интервалах между очными двухнедельными сессиями слу­шатель должен выполнить практические задания по применению преподавае­мых методов и знаний в реальных организациях и затем представить письмен­ные отчеты о проведенных работах. Преподаватели Школы берутся обеспе­чить личное кураторство выпускника для этих целей. На последней учебной сессии происходит защита выпускных работ. Обычно защита каждого слуша­теля занимает полтора часа и строится в такой последовательности:

* характеристика клиентной организации;
* особенности получения заказа;
* решаемые задачи;
* ход выполнения консультационных работ;
* основные результаты;
* трудности, проблемы данного консультационного процесса.

Вся учебная группа совместно с преподавателями обсуждает выпускную работу по следующим параметрам:

* ее сильные и слабые стороны;
* советы автору работы на будущее (как стоит впредь преодолевать подоб­  
  ные трудности);

- какие уроки следует извлечь из представленной выпускной работы?  
ПРАВИЛО 4. К преподаванию в Школе консультантов допускаются толь­  
ко успешно практикующие консультанты по управлению с высокой репутаци­  
ей и имеющие свое профессиональное лицо, специфический стиль и собствен­  
ные подходы. На постоянной основе кроме меня преподают в Школе: Хайниш  
Станислав Викторович, Павлуцкий Александр Викторович, Кулькова Ирина  
Вячеславовна, Иванов Михаил Аркадьевич, Шустерман Давид Матвеевич,  
Полосин Андрей Владимирович, Гусаковский Андрей Михайлович, Кулижс-  
кий Александр Евгеньевич и др. Ни для кого из них преподавание в Школе не  
является бизнесом, они это делают, руководствуясь прежде всего чувством  
долга и доброй волей, а также интересом к общению с коллегами.

Именно по этой последней причине мы не желаем упрощать обучение и тратить свое время непродуктивно. Как Вы видите, эти правила категоричес­ки выделяют Школу консультантов из повседневной практики бизнес-обра­зования в нашей стране.

Предпринималось немало попыток создать школы или курсы и даже Ака­демию консалтинга. Большинство из них просуществовали недолго. Наибо­лее успешными и сравнительно долго действующими проектами в этой облас­ти можно назвать пока только Институт организационного развития, возглав­ляемый Юлией Кристовой, в Москве и Школу управленческого консультиро­вания В.Н. Чернявского в Санкт-Петербурге.

**О СУБКУЛЬТУРЕ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Как-то я попробовал подняться над своей работой и обобщить те опорные ориентиры верования, которые я постепенно находил, вырабатывал, испыты­вал, развивал и сравнивал, заимствовал и которые существенно помогают мне сохранять уверенность в сотрудничестве с клиентурой.

Они не бесспорны, но продуманы, выношены. Передаю наиболее актуаль­ные из этих ориентиров в следующих блоках. Продлите или измените этот пере­чень, не повторяя, однако, общеизвестные кодексы консультационных сообществ.

**1. БАЗОВЫЕ ЦЕННОСТИ КОНСАЛТИНГА**

**1. Если у Вас есть выбор - решать какую-то частную задачу или пробле­  
му или разработать механизм решения класса подобных проблем, - выби­  
райте второе.**

Это бывает не просто - убедить клиента в том, что нецелесообразно зани­маться только одной, отдельной проблемой, задачей, а лучше поработать над созданием процедур, технологии решения, упреждения их в целом. Некото­рые клиенты сразу отчуждаются от Вас, услышав слова "механизм", "метод", "принципы" и т. п. Их мимика, поза, интонации демонстрируют реакцию: "А просто помочь мне в этой ситуации вы что - не можете?" Известно, что немало консультантов готово заниматься именно частными задачами. Види­мо, следует избегать противопоставлений, через частные решения - к более универсальным, вот где совмещаются оба подхода.

**2. Неопределенность - шанс для консультанта.**

Здесь не все очевидно. Подчас в нашей среде можно услышать: «Этот заказ­чик сам не знает, чего хочет. Я ему сказал: "Вы, дескать, сначала сами разбери­тесь, что вам нужно, сформулируйте четко заказ, тогда поговорим"». По-моему, наоборот. Как раз помощь руководителю в определении заказа есть хорошая j консультационная работа. Гораздо труднее приходится, если клиент ставит пе- < ред Вами задачу, неадекватную реальным потребностям организации. Скажем,! он просит помочь ему повысить исполнительскую дисциплину, хотя даже пер\*| вый анализ подшивки приказов показывает, что дело скорее в качестве са

решений. Тогда он сам задает Вам ситуацию, которую еще предстоит изменять, тратить силы и время на убеждение, преодоление стереотипов заказчика. Сло­вом, **неопределенность дает возможность консультанту структурировать ее по-своему, профессионально.** К примеру, в этом случае - подвести дело к оргдиагностике. В том случае, когда руководитель не знает, чего хочет, - мы ему даже полезнее, чем если бы работали строго под заказ.

**3. Высшая эффективность консультационной работы проявляется в ре­альных изменениях (в поведении, структуре, отношениях, практических действиях и т. д.).**

Конечно, очень ценны и ментальные изменения (в сознании, мышлении) и изменения проектные (разработка проектов, программ действий). Но эти последние естественным образом присутствуют в реальных изменениях. Слиш­ком часто ментальные и проектные изменения не идут дальше, не реализуются практически.

**Создать себе клиента**

Даже если мы считаем своим клиентом организацию как целое, мы не мо­жем построить свою работу в ней без определения того лица, которое будет оценивать нашу работу, принимать решение о ее продолжении или оконча­нии. Конечно, личные предпочтения этого лица никуда не деваются, мы вы­нуждены с ними считаться, а иногда и ориентироваться на них. Трудно прихо­дится, если таким лицом не становится первый руководитель организации -многие решения либо не исполняются, либо не появляются вообще. Есть ведь такие изменения, которые никому, кроме главы компании, больше не нужны. Зато если владелец бизнеса оказывается еще и генеральным директором той же фирмы - мы имеем приличного кандидата в клиенты. А если нас приглаша­ют его заместитель, помощник, подчиненный? И выход на "самого" не получа­ется? Что ж, надо найти ту сферу его полномочий, целей, интересов, в которой он может быть ответственным за наши планы, решения, нововведения, где он будет минимально оглядываться на начальство. Клиент - тот, кто может изме­нить организацию, но без персонально определенного клиента нам тяжело.

**Консультант - сохозяин процесса**

Мы много теряем в своем статусе, в своих возможностях, расценках, когда

доводим свою клиентную ориентацию до сервильности, послушания. Нередко

случаются попытки руководителя вмешиваться в работу консультанта, давать

ему поручения, даже командовать. Бывает, он запрашивает тексты диагности-

еского интервью, требует изменения методик, ломает правила групповой ра-

оты и т. д. Мы должны договариваться с ним еще "на берегу": процесс ведет

°нсультант, и его технология должна соблюдаться, его "власть" в процессе

Ризнается и клиентом. Консультанту это необходимо не только по причине

м°уважения, но и для продуктивности работы.

**Не столько алгебра, сколько арифметика**

Консультационный процесс должен быть нагляден и понятен любому клиенту. Он нуждается в сравнительно простых понятиях, схемах, расчетах, текстах. Соблазн усложнений возникает часто: предложить клиенту больше теории, формул оплаты труда, моделей прогноза рынка или определения кон­курентных преимуществ. То же относится и к деловым играм, методам оргди-агностики, к групповой работе и т. п. Дело тут не в том, что руководителям непонятны сложности (хотя они иногда действительно путаются и сердятся из-за этого, теряют интерес), а более всего в том, что они больше доверяют про­зрачным, контролируемым процессам. Кроме того, требуя от клиента допол­нительного напряжения в понимании или освоении методов нашей работы, мы перекладываем на него часть ее. Все, что связано с донесением до клиента информации или технологии консультанта, следует совершенствовать до убе­дительной простоты. И еще одно: очень часто объем и качество имеющихся у нас данных, строго говоря, не выдерживают высокой формализации. Они слиш­ком условны и больше годятся для качественного анализа.

**Эквифинальность**

Это понятие пришло из кибернетики. Его суть в том, что к одной и той же цели можно дойти разными путями. Применительно к нашему делу это отно­сится к методам консультирования. Если грамотно построена работа, то необхо­димые продукты и результаты достигаются разными методами с той или иной вариацией. Также верно еще одно утверждение: в организацию можно войти через любую дверь (не через окно или форточку). И начать с ней работу допустимо с самых разных задач, постепенно продвигаясь к корневым. Есть разные способы достижения одной и той же цели. Одного и того же эффекта можно достич^ решая проблемы или разрабатывая возможности. Иногда не так уж важно, сфорт, мулировал руководитель организации заказ консультанту или нет. Грамотно, построив процесс под разные заказы, консультант все равно приведет клиента к, нужным ему продуктам и результатам. Не надо только им манипулировать, вво­дить его в заблуждение, лезть через щели незнания, наивности, неопытности. В организации есть немало дверей, их только надо уметь открыть.

**2. ПАРНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ**

В консультационном сообществе есть немало различий в подходах, пред-( j почтениях, стилях работы. Иногда они преувеличиваются, доводятся до прин­ципиальных. На мой взгляд, в действительности они не только сочетаемы, но> j и неразрывны, едины. Вот они здесь, ниже.

СУБЪЕКТНЫЙ - СИСТЕМНЫЙ УРОВНИ

Усовершенствования, обновления оргструктур, стратегий, технологий J%j т. п. не могут дать нужного эффекта в отрыве от того, как во всем этом чувству\* ет себя человек. Жаль, если этот тезис выглядит как гуманистическая деклара-1

ция. Но речь идет о соединении системных изменений с соответствующими изменениями на уровне субъектов деятельности. И наоборот: развитие сотруд­ников должно приводить к системным изменениям.

ПРОБЛЕМЫ - ВОЗМОЖНОСТИ

Проблемный подход в управленческом консультировании имеет глубокие корни и традиции, хорошее методическое оснащение. Естественно, появляет­ся альтернатива: проблемы идут от негатива, а работа с возможностями орга­низации ориентирует на позитив. Это правда. Как и то, впрочем, что реализа­ция возможностей обязательно сталкивается с проблемами. Куда от них? И наоборот: решение проблем открывает новые возможности. Возможности решения проблем, упреждения их - чем не формула для сильного консультан­та? Если, конечно, не горячиться насчет своей специфики.

ПРОЕКТ - ПРОЦЕСС

Они тоже взаимопереходящи. Если Вы в ходе процессного консультиро­вания разрабатываете удачный проект (компенсационный пакет, описание рас­пространенной служебной функции и т. п.), почему бы Вам не предложить это новому клиенту в виде проекта его решения? Но полностью готовым такой проект не получится. Его все равно придется провести через обсуждение (как минимум) не только для ознакомления с ним, но и для приспособления к мест­ным условиям, т. е. создать процесс.

ПРОДУКТ - РЕЗУЛЬТАТ1

Если клиент получает конкретные предложения, программу улучшения работы с клиентурой - это продукт. Но если он, благодаря работе над этой программой, пришел к выводу, что клиентная ориентация фирмы не может быть обеспечена только франт-персоналом, что это функция всей фирмы, то он получил и результат. Продукт есть новая информация, методика, решение, нововведение в конкретном их проявлении. Результат есть последствия (час­то идущие очень далеко) выработки и использования подобных продуктов, меняющие многие другие действия, представления, цели руководителей и орга­низации в целом. Бывает, что продукт выглядит весьма скромно, а результат оказывается огромным. Скажем, клиент применил методику сравнения с кон­курентами (продукт), и ему стало ясно, что анализ конкурентной среды как источник информации о рынке отныне должен войти в его маркетинговую по­литику (результат). Случается и обратное соотношение. Главное же — уметь предлагать клиенту то и другое в единстве как две взаимосвязанные ценности, "азве Вы видели магазин с вывеской "Результаты"?

ИДТИ ЗА КЛИЕНТОМ - ВЕСТИ КЛИЕНТА

Сервильность консультанта, готовность услужить не делают ему чести не только в своей среде, но и в глазах клиентуры. Иной заказчик норовит "задви­нуть консультанта по управлению в положение своего персонального поручен-^\*\*^слитот покоряется, интерес к нему скоро пропадает. Однако выступать в

ип^ '°~виДимому, первым, кто ввел эту дихотомию, был Георгий Петрович Щедровицкий в своей "фопрактике. Поклон его памяти.

отношении руководителя надменным наставником тоже не выйдет. Эффектив­ность консультанта в данном смысле складывается из его способности предла­гать клиенту ценную новизну, т. е. то, что последний считает для себя новым и полезным. Нередко это означает преобразования обычной для него информа­ции в существенно более ценный продукт, предложение ему собственных или заимствованных разработок и т. д. На мой взгляд, мы выигрываем, когда опере­жаем и даже формируем спрос клиентов. Но быть ему понятным и учитывать его требования, характер, интересы - тут просто невозможно иначе.

ТЕХНИКА - АНАЛИТИКА

В нашей профессии накапливается огромная масса технологий, методов, процедур - словом, технического аппарата, необходимого в консультацион­ной работе. Он сильно выручает, особенно на первых стадиях консультацион­ного процесса, в трудных случаях. Но у некоторых коллег возникает соблазн полагаться на методики, меньше напрягая свое воображение, ослабляя анали­тическую часть работы. Дескать, мы процедуру выполнили, а дальше, клиент, сам смотри, что ты там видишь. Преданность лабораторно чистым методам похоже на обрядоверие в религии, когда поиск смысла подменяется процеду­рой. Методы становятся бездушными. Вот тут и возникает грань, отделяющая классного консультанта: он постоянно вырабатывает в себе способность обна­руживать в полученных материалах такие связи, корреляции, которые сотруд­ники клиентной организации не замечают. Техника без аналитики дешево стоит и легко дается. Но и анализ нуждается в технической подготовке материалов или ситуаций для глубокого исследования.

ВЫСВОБОДИТЬ ПОТЕНЦИАЛ ИЛИ ВНЕСТИ ЕГО?

Как и в предыдущих парах, антитезы я тут не вижу, хотя коллеги спорят. Мне самому приходилось едва ли не "впрягаться" в организационный воз, та­щить организацию к изменениям, ей, по признанию руководителей и многих сотрудников, необходимых. Но сами они с интересом и даже симпатией на­блюдали за моими усилиями. Такое случалось тогда, когда у меня не получа­лось проблематизировать и вовлечь персонал в инновационный процесс еще в начале его, а сам коллектив почему-то пребывал в стагнации. Помню немало случаев, когда даже сам приход консультантов в организацию вызывал повы­шенную активность: им передаются предложения по изменениям, люди охот­но задерживаются после работы и согласны тратить свои выходные на подго­товку нововведений. Иначе говоря, инновационный потенциал там накопился изрядный, и дело было только в грамотной канализации его. Но если его нет, то консультанту приходится своими методами, знаниями вносить в организа­цию целесообразность изменений, вовлекая в них персонал.

**3. ВЕЧНЫЕ ВОПРОСЫ**

Есть в нашей профессии сомнения и смущения, по поводу которых не получается (у меня) сказать что-то ясное и убедительное или услышать обо­снованное мнение. Эти сомнения и смущения вряд ли порождены только эта­пом в развитии управленческого консультирования вообще или моего опыта

в частности. Поэтому я выношу их на всеобщее обозрение из тени недоска­занности.

1. Как убедить клиента в том, что работа только начинается там, где он  
видит ее конец?

В самом деле: работали мы с клиентом, работали, нашли неплохое реше­ние, хотя и сложное, с малопредсказуемыми последствиями. Клиент благода­рит, но контракт не продлевает. "Спасибо, - говорит, - что вы подвели нас к такому интересному варианту. Но теперь решение принято, будем выполнять. Издам приказ, назначу исполнителей, поставлю сроки, контроль - в общем, главное сделано". Мы ему: "Теперь-то и проявятся главные трудности, неизве­стно, как среагируют разные группы, субъекты и факторы..." А глава фирмы заверяет: "Нам бывает трудно найти цель, а уж достичь ее мы сумеем".

2. Как сделать изменения продолжающимися?

Инновационная усталость, люди хотят стабильности, система болеет от долгих перемен. Консультант чувствует нарастающее отчуждение. И еще он чувствует: вот-вот начнется инновационная незавершенка - тяжелейший по­рок нововведений. Можно действовать методически: предлагать более совер­шенные методики, процедуры, подходы. Можно действовать алармистски: за­тягивание нововвведений снижает конкурентоспособность фирмы. А генераль­ный говорит: "Давайте остановимся".

3. Как опознать неконсулътабелъного клиента?

Если, конечно, признать существование таковых в управленческой при­роде. Бывает, мы слишком поздно убеждаемся в том, что имеем дело с успеш­ным по-своему руководителем, но совершенно закрытым мнениям, советам, методам и знаниям, идущим извне. И тогда надо постараться создать процесс порождения новшеств им самим индивидуально или с командой, группой: ко-учинг, групповая работа, деловые игры и т. д. Но и это получается не всегда. Причины бывают в нас самих, да не о том сейчас речь. У части руководителей образ консультанта совершенно слит с привычным им образом помощника, и любые нестандартные для них действия с нашей стороны пресекаются либо не воспринимаются. И тогда о таком клиенте приходится делать вывод: он кон-сультантонепригоден. Хотя признаки подобной непригодности заранее обна­ружить довольно трудно.

4. Почему то, что хорошо получается в одной организации, совершенно про­  
валивается в другой, ничем особенным от первой не отличающейся?

Ладно, если бы дело оказывалось в разном типе личности руководителя, типе лидерства или бизнеса. Тогда хоть были бы ясны причины. А то ведь нет. Вроде бы ничто «е предвещает неожиданности. И вот на тебе: нормальная, от­работанная, обычно весьма продуктивная процедура вдруг на твоих глазах выветривается, рассыпается и завершается ничем. Все в недоумении. Кстати, °о этом слове. Недоумение есть всегда и у любого. Но как непостижимо вели­ко разнообразие наших клиентов, ситуаций, состояний!

5. Не из любого элементного состава можно построить желаемую систему.

Где тут вечный вопрос? А вот где: если становится очевидным, что необхо­димые изменения в клиентной ориентации невозможны с нынешним соста­вом некоторых работников, мы что — должны советовать их увольнять? Но это не консультационно. Или Вы считаете вмешательство в судьбы людей допус­тимым? Думаю, что тут нет ясного приличного ответа.

6. Как быть с ^испорченным полем"?

Имею в виду неудачи наших коллег, после которых нам достался насторо­женный руководитель, да и весь коллектив. Негативное наследие предшествен­ников ставит нас в деликатное положение: то ли, отталкиваясь от их просче­тов, акцентировать свои преимущества, то ли "замять" щекотливую тему и спе­шить ближе к делу, или как-то еще... Есть мнение, что неудачи консультантов оставляют след глубже, чем их же успехи. Так мы превратим свою страну в край напуганных клиентов.

7. Что значит - действовать консультационно?

Такой вопрос возникает тогда, когда клиент или сам процесс работы с ним втягивают нас в решения, неизбежные для руководителей, но не свойственные консультантам.

Был случай: совет директоров заседает 4-й час и никак не может выбрать генерального директора завода. Я не участвую, но присутствую в качестве кон­сультанта, к которому привыкли. Вдруг кто-то обращается ко мне: "А ваше мне­ние по кандидатуре?" У меня, конечно, были свои симпатии, но ответ я дал иной: "Моя помощь может быть только методической". И предложил процедуру поиска коллективного решения.

Но вот обратный пример. Вместе с управленческой командой я работаю над критериями эффективности работы одного из подразделений. Веду модерацию их высказываний, проблематизирую полученный набор критериев и предлагаю включить фактор репутации фирмы. В ответ встречаю сопротивление. Убеждаю. Включили.

В первом случае ухожу от влияния на решение, во втором - даже настаи­ваю на своем мнении по содержанию решения. Значит, есть весьма подвижная граница профессиональных действий консультанта по мере их допустимости. Эта граница консультационности наших взглядов и поступков совсем не оче-,

видна.

\* \* \*

Этим я не закончил свод наиболее значительных точек консультационно­го труда. Продлите его, сократите, исправьте. Я буду заниматься тем же.

**КОНЦЕПЦИЯ ГЛУБОКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Из своего опыта работы я мог бы выделить три основных подхода к кон-сультант-клиентным отношениям, которые я выбирал сам (или впадал в них непроизвольно), а также видел у других консультантов. Поскольку выделял я их эмпирически, по практике, то не уверен, что у всех у них есть какое-то об­щее основание.

**1. ОСОБЕННОСТИ КЛИНИЧЕСКОГО ПОДХОДА**

Первый подход к этим отношениям - **торговый,** когда консультант продает свою услугу (методику, ее применение, эффект) клиенту. Купля-продажа всех услуг есть самый распространенный, самый простой и понятный способ постро­ения консультант-клиентных отношений. Как и в других секторах рынка.

Второй подход - **учительский:** "Мы изменили их управленческое мышле­ние", "Вы освоите самые эффективные способы работы с персоналом" - так примерно высказываются учительствующие консультанты.

Третий подход - **клинический.** Руководствуясь им, консультант всякий признак, любое проявление организации (трудности, успехи, конфликты, тек­сты, жалобы и сам заказ руководителя) встречает вопросами: "Что стоит за этим?", "Почему именно так проявляется деятельность фирмы?" Или, как удач­но сформулировала М. Климова, - "О чем свидетельствует этот факт?" То есть клинически настроенный консультант стремится не столько воспринимать факт как таковой, сколько проводить от него глубокие причинно-следствен­ные связи в глубь организации.

Смотрят два человека кинофильм. Один захвачен сюжетом, сопереживает героям, может быть, себя представляет на их месте, т. е. весь в содержании. Другой - оценивает композицию кадра, замысел режиссера, смысл конкрет­ных декораций, выделяет технические приемы актеров, словом, заглядывает на другие уровни демонстрируемой картины. Говорят, что профессиональный следователь, знакомясь с любым человеком, старается определить в нем нали-ие криминальных наклонностей или даже какого-то опыта на этот счет.

Все три подхода могут дополнять друг друга. Ведь консультирование ос-овано на коммерческой сделке. И оно часто включает обучение. Но все же... Десь есть серьезный выбор.

Торговый подход лучше всего понятен клиентуре, она и сама в основном работает по схеме "заказ - исполнение". Все чаще руководители открываются и качественному учительству. Почему бы и нет? Если в бизнес-школах они слышат для себя немало интересного, то получение знаний в своем офисе, по своему выбору, применительно к особенностям своей фирмы - тем более при­влекательно. Не случайно групповую работу с консультантом он называет: "за­нятия".

В случае клинического подхода консультант предлагает клиенту совсем непривычный последнему способ взаимодействия: он намерен показать кли­енту в его организации то, что сам клиент не видит, а увидев, не обязательно обрадуется. То, что для руководителя задачи, трудности, для клинициста -симптомы каких-то более фундаментальных проблем и возможностей. Часто это означает, что консультант продает клиенту не то, что тот вначале заказы­вал, хотя постепенно и все более охотно покупает.

**2. СВОИ ТРУДНОСТИ...**

Надо сказать, такой подход непривычен для клиентуры. Вот показатель­ный случай.

С группой руководителей мы работаем над определением функций одного из подразделений фирмы. Я пытаюсь убедить их включить в функции подразде­ления такую формулировку, которая обязывала бы его обеспечивать конкурент­ные преимущества на своем участке рынка. Но на этой фирме вообще нет инте­реса к конкурентам. Она далеко ушла от них, лидирует с большим отрывом. Я привожу довод за доводом: дескать, так будет не всегда, кто-то обязательно совершит рывок, введет на рынок нечто новое, выйдет на собственные достиже­ния по какому-то значимому параметру. ..Моих уверенность в своем превосход­стве слишком велика.

Между тем мне известно, что систематическое сравнение с конкурентами есть важный фактор динамики и даже выживаемости организации. Поэтому я настаиваю на ценности этого аспекта, использую аналоги, метафоры, иронию, озадачивающие вопросы, оппонирую... И тут одна из участниц не выдержала (спа­сибо ей!) - вежливо и четко выразила настроение, как видно, не только свое: "Вот смотрите, что получается - мы не хотим, а вы настаиваете. Но ведь это наше дело. Если бы мы так работали со своими клиентами, то быстро бы закрылись. Какой пример вы нам подаете?" Все с интересом и не без ехидства ждут реакции. За­мечательный момент!

Я сделал паузу. Напряжение возросло.

Передо мной здесь три задачи:

* составить с группой полноценную формулировку функции, а без выхода на  
  конкурентные преимущества этого не достичь;
* улучшить отношения с группой, явно похолодевшие в этой ситуации (точнее,  
  накануне нее);
* воспользоваться этим случаем для прояснения группе своей роли в клиент-  
  ной организации.

Привожу свой ответ (смысл его):

"Я действительно пытаюсь восполнить дефицит конкурентной ориента­ции в вашей фирме. Ибо убедился на примере многих своих клиентов, что ослабевает реакция преуспевающих фирм на рыночные сигналы, а действия

и достижения конкурентов, конечно, относятся к числу важнейших. Поверь­те, и вы придете к тому же убеждению. Мой долг это ускорить. А теперь -надо ли предлагать клиенту то, о чем он не просит? А как же! Ведь и офици­ант, если он высокий профессионал, не примет у вас сразу любой заказ, а посоветует: "Это с тем не сочетается, рекомендую вариант более здоровый и приятный". И этим вызовет большее уважение к себе и ресторану. Я и вам желаю так работать со своими дилерами. Разъяснять им ценность сопутству­ющих товаров и услуг - значит развивать клиентуру, углублять спрос, увели­чивать количество продаж. Современный маркетинг не может быть только реактивным, он требует проактивной позиции продавца. Сейчас с вами я работаю именно в таком ключе".

А вот еще пример. Я сдал заказчику отчет по оргдиагностике его фирмы. Отчет был принят им хорошо. По своему обыкновению я предложил обсу­дить отчет, специально собрав руководящий состав фирмы - человек трид­цать. Он согласился, но, узнав о процедуре (работа по группам), попросил его не включать в сам процесс обсуждения, желая оставаться наблюдате­лем. Я начал приводить довод за доводом в пользу его прямого вовлечения в процесс, он мои доводы отражал разного рода опасениями и ссылками на особенности своего стиля отношений с сотрудниками. В какой-то момент он спохватился:

* Мы с вами потратили на эту тему уже полтора часа дорогого времени, - ска­  
  зал он с некоторым даже упреком.
* Да, 90% консультантов не стали бы убеждать, рисковать отношениями с кли­  
  ентом, - парировал я.
* 98, - ответил он, - и я ценю вашу позицию. Обычно консультанты послушно  
  исполняют заказ.

Неинтересно мне выполнять задание клиента. Я хочу не столько нравить­ся ему, сколько помогать. Ведь даже начинающий консультант знает, как раз­вивает организацию и самого ее руководителя общекомандная работа, хотя сами клиенты могут поначалу сторониться ее.

Клинический подход очень диагностичен. Работа консультанта в этом слу­чае и начинается с организационной диагностики. Известны ее немалые ре­сурсы. А здесь следует отметить такую тенденцию: руководители бизнес-орга­низаций все чаще сами заказывают консультанту именно оргдиагностику. "Да­вайте, - говорит, - начнем с диагностики моей фирмы, а там посмотрим". То есть и клиентура стихийно движется в сторону клинического подхода, спрос на него идет и с ее стороны.

Однако работа подобного рода куда как объемнее других. И по времени, и по решаемым задачам, и по вниманию, которое при этом требуется от высших руководителей для встреч с консультантом.

Такое бывает непомерно затратным для клиента. Дело идет, только если последний с очевидностью отмечает пользу. И еще: консультант дол­жен уметь объяснять клиенту необходимость пересмотра поставленных задач. Вот именно поэтому затратность может стать очень или слишком высокой и для консультанта: некоторые изменения в постановке задач, решаемых в консультационном процессе, иногда оказываются неприем­лемыми для руководителей организации, хотя и неизбежными по объек­тивным причинам.

**3. ПРОНИКНОВЕНИЕ ВГЛУБЬ**

Муниципальное учреждение специализируется на психологической по­мощи жителям города: поддержка в стрессовых ситуациях, разрешение се­мейных конфликтов, профессиональная ориентация, советы трудным под­росткам и т. п. Местная власть недовольна эффективностью этого учрежде­ния, ибо жители неохотно прибегают к услугам его специалистов и отзыва­ются о работе последних сдержанно или негативно. Решено приватизировать учреждение. Точнее говоря, его сотрудникам предложено самим преобразо­ваться в частную фирму в удобном для них варианте и "слезть" с городского бюджета.

Страшась неизвестности, рыночных трудностей, собрание коллектива ре­шило сплотиться и сохраниться в целости, никого не потерять и вместе проби­ваться в будущее. А чтобы закрепить прочность своей корпорации, договори­лись пригласить консультанта с заказом на командообразование, благо само понятие им как-то знакомо.

И вот Вы, читатель, получаете такой заказ в такой ситуации. Ваши дей­ствия?

По торговому варианту Вы расписываете клиенту условия, процедуры, ожидаемые результаты, взаимные обязательства, расходы и - контракт готов. Дальше - тренинги, игры, упражнения, рефлексия, обратная связь, расчет и "до свидания".

По учительскому варианту Вы, наверное, предложите клиенту типологии команд, с тем чтобы он выбрал желаемый тип, и сами посоветуете - какой из них больше подходит для его случая, постараетесь передать какие-то методы, приемы, которыми участники работы с консультантом смогут пользоваться самостоятельно всю жизнь.

Но если Вы применяете здесь клинический подход, все идет гораздо слож­нее. Очень может быть, что диагностика покажет, что проблема у них не в ко-мандности, а в несовместимости их привычных ценностных ориентации с ры­ночными требованиями. Скажем, они всегда работали только с теми, кто при­ходит, а их карьера и оплата слабо зависели от успешности их работы. Вы об­наруживаете также, что некоторые из сотрудников талантливы и активны, но многие лишь отбывают службу. Словом, Вы понимаете, что им предстоит глу­бокая ценностная переориентация, и не всем она окажется по силам. А команд-ность для них выступает как средство защиты от давления рынка. Принять заказ на командообразование - значит еще дальше ввести их в мир иллюзий, а потом перейти к болезненным разочарованиям и конфликтам.

Как же представить эту клинику руководителю (хотя бы!), заказавшему Вам совсем иное?

Конечно, многое зависит от уровня образования, открытости, возраста, квалификации и жизненных планов лица, принимающего управленческие ре­шения в данной организации. Отсюда и порядок Ваших действий.

К примеру, Вы можете представить Ваш отчет по оргдиагностике этому лицу со своими рекомендациями по переформулированию заказа на развитие клиентной ориентации фирмы в новом качестве или сразу - на ее рыночную стратегию. Есть шансы на понимание Ваших доводов.

Иногда приемлемо принять заказ и в первоначальном виде, т. е. на коман-дообразование, но тогда начать эту работу надо с воображаемых ситуаций, где будут воспроизводиться реальные рыночные ситуации, показывающие уязви­мость некоторых стереотипов их деятельности. Проблематизируя таким обра­зом их готовность к новым условиям, Вы подводите клиентов к недооценен­ным рискам и способам их преодоления.

Допустим, Вы уже провели с ними анализ рынка, и стало ясно, что клиен­туру им придется искать самим, а не ждать; что на некоторые их услуги спрос слишком мал, чтобы дать желаемый доход, но растет спрос на те работы, кото­рые пока никто у них не умеет делать. К тому же появились еще две группы психологов, уже освоившиеся на рынке с хорошей репутацией... Значит, надо строить маркетинговую политику, а за ней и кадровую, структурную. Коллек­тив делится по подразделениям по новым основаниям, а если некоторые под­разделения переходят на положение центров финансовой ответственности или бизнес-единиц, то руководители приглашают к себе не всех, некоторые сотруд­ники никому не нужны. Об идее сохранности коллектива не вспоминают уже даже и они. Зато актуальным становится грамотное определение функций под­разделений и работников, мотивация. И Вы помогаете решать им эти задачи.

Совсем не исключено, что прежний директор все еще признан как глава новой фирмы. Но Вы-то видите, что его психотип - стратег, генерализатор, а к регулярному менеджменту он по природе своей не способен. Из-за этого на фирме не упорядочен регламент, много путаницы в делах. Предстоит непрос­той разговор с ним о введении должности исполнительного директора при со­хранении за ним стратегических функций. Но тогда надо объяснить, что это за функции, что есть вообще стратегическое управление и как его выстраивать.

Постепенно коллектив осваивается на рынке. Но прежние ценности охра-нительности, иждивенчества, пассивности проявляются в отчуждении от клиента, низкой инициативности, необязательности в отношениях. Тут Вы предлагаете новую задачу для совместного решения: необходимо выработать основы новой организационной культуры с высокой клиентной ориентацией, инновационностью, конкурентностью. Опять же - следует постановка новой задачи на современном уровне и долгая работа по изменению сложившейся ценностной среды организации. Ну и так далее.

Что же произошло?

Вы неоднократно применяли здесь торговый подход. В самом деле, под­считайте, сколько задач Вы смогли превратить в отдельные контракты? Ко­нечно, Вы немало учительствовали в самом достойном смысле этого слова и сильно изменили сознание, культуру, деятельность этих людей.

Главное же, следуя клиническому подходу, Вы вели своего клиента от бес­перспективных постановок вначале к осознанию и решению реальных, неиз­бежных проблем.

Итак, смысл клинического подхода — не воспринимать факты буквально, а видеть за ними новую причинность. Этот подход впервые ввели в начале 30-х гг. Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, Дж. Диксон в своих исследованиях поведения фаб­ричных рабочих. Они столкнулись с парадоксом: при ухудшении освещенности выработка увеличивалась. Оказалось, что рабочие, чувствуя себя под наблюде­нием ученых, старались, так сказать, соответствовать, и само ухудшение осве-

щенности восприняли как некое испытание и приложили дополнительные уси­лия в работе. Этот случай был поучителен, но прост: повышение выработки было, действительно, связано с ухудшением освещенности, но причина была в реак­ции рабочих на экспериментальную ситуацию. Общий вывод исследователей был таков: к эмпирическим фактам надо подходить клинически!

И если современный гендиректор мне говорит: "У меня нет трудностей с мотивацией, у меня трудности с инвестициями", то я принимаю это его выс­казывание как элемент некоторой более широкой проблемной ситуации. На уровне цехов и участков их начальники показывают мне серьезную обеспо­коенность именно отношением рабочих к труду, к его дисциплине и каче­ству. И тогда для меня возникает важнейшая проблема этой организации: некоммуникабельность по вертикали, слабость обратной связи от участков и цехов на высшее руководство. А проблема эта наверняка проявляется отнюдь не только по отношению к мотивации. Как выяснилось, информация снизу вверх на предприятии вообще очень сильно искажается или блокируется дав­но сложившейся напряженностью, едва ли не антагонистичностью разных уровней управления.

4. УСТРОЙСТВО КОНЦЕПЦИИ

Мыслить клинически - значит не столько оказывать услугу, сколько ле­чить организацию.

На таком подходе строятся идеология, теория, методология, методики и практика того, что я предлагаю называть глубоким консультированием.

Концепция глубокого консультирования включает в себя следующие по­ложения:

а) глубокое консультирование выходит на уровни неосознанного и непро­  
явленного спроса, формирует спрос на те консультационные услуги, которые  
адекватны диагносцированной или иначе оцененной ситуации;

б) глубокое консультирование присоединяет к процессному и проектно­  
му управленческому консультированию т. н. советование (counseling) и инди­  
видуальное консультирование (couching);

в) глубокое консультирование инициативно, поскольку занимает самосто­  
ятельную позицию по отношению к сведениям, оценкам, заказам, идущим из  
клиентной организации; оно не столько идет за клиентом, сколько ведет его;

г) глубокое консультирование предполагает консультанта широкого диа­  
пазона, владеющего большим набором методов, способного предложить кли­  
енту разнообразные консультационные продукты (это может быть один кон­  
сультант или совокупный - группа, фирма).

Я провел оргдиагностику на хорошей, сильной фирме. В ходе диагностичес­ких интервью задавал среди прочих обычный вопрос: "Как вы видите перспекти­вы фирмы? Есть ли стратегия?" Все респонденты отвечали примерно одно: "Пер­спективы вообще-то хорошие, но стратегии у руководства нет, хотя и жаль - наш глава привык мыслить сегодняшним днем". Наконец дошла очередь до генераль­ного. Он изложил мне весьма продуманный и впечатляющий образ будущего фирмы с разбивкой на два, 5 и 10 лет. Я убедил его сделать доклад на собрании основного коллектива. Через две недели мы выехали на семинар, где сотрудни-

ки по-своему углубляли, конкретизировали, корректировали представленную стратегию. Под нее стали разрабатывать новые функции, а потом структуру, пе­ресмотрели мотивацию. Я много работал с руководителем индивидуально: по­могал ему решать проблемы в отношениях с рядом подчиненных, рассказывал о новейших разработках по методологии стратегического управления, мотивации и т. д. Привлекал для работы с ним юриста, маркетолога, психолога. Работали больше двух лет.

А началось все с того, что я обнаружил, что кабинетный, затворнический стиль руководства - препятствие развитию фирмы, предложил соединить интересы и воз­можности сотрудников для выхода на новый этап жизни организации. Заметьте -это было мое мнение, а не мнение клиента. Последний даже возражал поначалу.

Разумеется, так понимаемое глубокое консультирование не всегда возмож­но. Нередко руководитель фирмы требует чего-то одного и не принимает ни­чего другого. Однако для того и существуют способы проблематизации клиен­та, чтобы уменьшить число подобных отказов. Если, конечно, сам консультант к этому готов.

**Советы консультанту**

Попробуйте определить свое отношение к этой консультационной мето­дологии. Тут есть немало преимуществ. Во-первых, Вы можете работать с од­ним и тем же клиентом подолгу, не тратя время на поиски других, на ведение с ними предварительных переговоров, на адаптацию к особенностям новых орга­низаций. Во-вторых, такая работа обеспечит Вам устойчивый непрерывный доход. В-третьих, Вы получаете профессиональное удовольствие от большей полезности для каждого клиента. Но все это хорошо, если у Вас есть склон­ность к такому консультированию. Под склонностью к нему я имею в виду следующее: интересно ли Вам работать с одной и той же организацией подол­гу или Вы предпочитаете менять их часто? Желаете ли Вы осваивать большое и разнообразное количество консультационных продуктов либо предпочитае­те специализироваться на небольшом их числе? Вот два вопроса, ответ на ко­торые и подведет Вас к выводу: стоит ли Вам лично входить в этот тип кон­сультирования или Вы прочитали эту главу для общего сведения.

**Советы руководителю**

Какой консультант Вам нужен? Наладчик бизнес-процессов или креатив-партнер? А может, что-то промежуточное между ними? Подчеркиваю: принад­лежность консультанта к любому типу не связана с его квалификацией. Пре­тензии на глубокое консультирование у некоторых консультантов может оз­начать неумение делать ничего конкретного. Отнеситесь к таким предложени­ям бдительно. Я думаю, Вам стоит приглашать разных консультантов, сравни­вать их между собой, пробовать работать с ними и потом делать выбор, не то­ропясь. Но если Вы сориентируетесь на глубокое консультирование Вашей организации, то начните не с опыта приглашаемого консультанта, не с его об­разования, а с личной совместимости его с Вами. Ибо личностная компонента в таком случае оказывается ведущей.

**КОНСУЛЬТАНТ-КЛИЕНТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ**

Сюда входит едва ли не все из того, чем является управленческое консуль­тирование. Оно и появилось-то ради и по поводу клиентуры и в полной зави­симости от нее. Конечно, на рынке все друг другу - клиенты. И у всех на этой линии проблемы. Есть ли у консультантов по управлению какие-то особые проблемы во взаимоотношениях с клиентами в сравнении с другими постав­щиками услуг? Вряд ли.

Но есть специфика их проявления, обусловленная особенностями клиен­та, продукта, консультанта, отношений, условий.

Ввиду обширности темы мы обсудим лишь часть ее. Главное, о чем мы бу­дем говорить, выглядит так: консультант по управлению предоставляет своим клиентам **интеллектуально-деятельностный продукт.** Это значит, что мыс­ли (знания, идеи, разработки) доводятся до практики во взаимодействии с кли­ентом, независимо от того, работаете Вы проектно или процессно. Стало быть, индивидуальность участников значит у нас больше, чем у юристов или эконо­мистов. Результативность же общения зависит от характера возникающих при этом взаимоотношений, на которые сильно влияют различные обстоятельства.

**1. КАКИЕ БЫВАЮТ КЛИЕНТЫ?**

Не думайте, что здесь мною движет лишь обычное уважение поставщика услуг к их потребителям. Это, конечно, есть. Но главное, хочу подчеркнуть со­вершенно особые качества той клиентуры, с которой имеет дело консультант по управлению. Это не просто клиент, это надежда страны. У них особая роль в нашем Отечестве. И наша миссия - помочь им эту роль исполнить по самому большому счету.

**Особое меньшинство**

Начнем с того, что наши клиенты в основном составляют **социально-активное меньшинство** общества. Их отличает сочетание двух особенностей:

* у них ориентация на достижение успеха сильнее, чем ориентация на избе­  
  гание неудач,
* они мотивированы не столько стимулами, сколько возможностями.

Словом, им больше других надо. Это меньшинство есть ценнейшее досто­яние любой страны, движущая сила в ее развитии. Они инициируют и продви­гают дело, в которое вовлекают других. Наращивая свою собственность, они дают зарабатывать ее остальным. Они объект зависти и всяческого давления. Их образ жизни особенно интенсивен и рискован. Через налоги они дают сред­ства многим категориям населения.

По самому своему положению работодателей и организаторов это мень­шинство властвующее, что усиливает их объективную и субъективную роли.

Их успехи и провалы затрагивают судьбы миллионов людей, стабильность и авторитет государства.

И при такой колоссальной ответственности они самовыдвиженцы, т. е. сделали себя таковыми сами.

Так что качество интеллектуального, методического подкрепления, кото­рое предоставляют им консультанты, определяет и роль последних.

Не из-за склонности ко всяческой систематизации, типологиям, класси­фикациям, группировкам затеял я проработку структуры нашей с вами клиен­туры. Дело важное: невозможно одинаково работать с разными клиентами. То, что хорошо получается с одним, не проходит с другими напрочь. Причина мно­гих неудач консультантов коренится в неумении определить тип очередного клиента и строить, варьировать свою работу с ним в соответствии с его типо­выми особенностями. Я сам немало натерпелся от контрастности клиентов, да и сейчас еще, бывает, путаю - кому что предлагать, как с кем строить взаимо­действие.

Сначала договоримся о различиях между заказчиком и клиентом. Если они не совпадают в одном лице, консультант оказывается в нелегком положе­нии. Определим разницу: заказчик тот, кто заказывает и оплачивает работу. Клиент тот, кто возглавляет организацию, и сама организация, где проводятся консультационные работы.

Первый раз я столкнулся с несовпадением того и другого на нефтепромыс­лах. Первый зам. генерального директора крупного объединения предложил мне провести консультирование в одном из подчиненных ему управлений, даже не спросив у начальника последнего о его согласии, тем более заинтересованнос­ти. Прямо при мне по телефону уведомил его в туманных выражениях о целях работы. Понятно, как сдержанно я был встречен там. Все получилось нормально потому, что я сразу же объяснил начальнику управления трудность своего поло­жения, подчеркнул, что именно его я считаю своим клиентом, и предложил про­извести ему полезную и новую информацию о его организации и деятельности. Когда это удалось, сотрудничество наладилось надолго. А заказчику мы вместе готовили согласованную информацию. Последнему было важно, что его подчи­ненный оценивает консультанта положительно, а значит, его можно пригласить в другие подразделения и к себе, т. е. и самому стать клиентом.

Думаю, что именно по такой схеме надо строить отношения в подобном случае: принять заказ, заинтересовать клиента, через него отчитываться перед заказчиком. Неприемлемой становится ситуация тогда, когда заказчик требу­ет от консультанта фискальных функций по отношению к клиенту. Такой за­каз именно неприемлем.

В консультационном мире категорическим признаком, различающим кли­ентов, считается следующий: открытость изменениям. Консультанты во всех

странах при первых контактах с возможным клиентом пытаются узнать - а он открыт изменениям? Этот признак (его наличие, сила проявления) зависит не только от личности, но и от ситуации, в которой клиент, его фирма находится. Иной раз встречаешь руководителя, который всего добился сам, произвел много радикальных перемен в своей жизни, жизни своих сподвижников и работни­ков и даже партнеров. Казалось бы - сугубо инновационно ориентирован. Од­нако, достигнув многого, создав сложную бизнес-систему, он испытывает по­чти родительский страх за нее, опасения неверных воздействий на нее. Иначе говоря, открытость изменениям - признак непостоянный, переменчивый и очень емкий. Он включает в себя:

* открытость **знаниям,** когда клиенту очень интересно общаться с консуль­  
  тантом как с "кладезем знаний" об управлении, об опыте других фирм.  
  Между прочим, это хороший клиент. Особенно его вопросы. Некоторые  
  из них столь неожиданные и трудные, что испытываешь настоящую бла­  
  годарность к нему. Если Вы склонны к образовательному консультирова­  
  нию - он для Вас;
* открытость **новшествам.** Клиент охотно рассматривает различные про­  
  екты новшеств, либо привнесенных готовыми, либо выработанных про-  
  цессно в его же организации. Отсюда отнюдь не следует его готовность их  
  реализовать. Но проекты он заказывает и оплачивает. Так что все, что Вы  
  умеете делать в проектном режиме, можно предлагать ему;
* открытость **методам,** которые помогают, ускоряют поиск решений, вы­  
  явление проблем, характеристику личности своей и сотрудников и т. п.  
  Увлекательные методы тренингистов, познавательные методы оргдиагно-  
  стики и т. д. охотно покупаются такими клиентами;
* открытость **нововведениям** есть, конечно, высшая степень открытости из­  
  менениям, понимаемым именно как реальные изменения в поведении, дей-'  
  ствиях, структурах, целях, нормах и пр. Так устроен клиентный мир: эта ка­  
  тегория - наименьшая. Что вполне естественно. Разумно отобрать из зна­  
  ний, новшеств, методов то, чему можно доверять в повседневной практике.

**К эффективному собственнику**

В профессиональном Кодексе консультанта по управлению мы деклари­ровали, что понимаем себя как социально ответственных консультантов. И в этом смысле нам как профессиональному сообществу важно сфокусиро­вать свои внимание и усилия на формировании определенного типа руково­дителя. По-моему, желаемый и ожидаемый тип руководителя, с которым свя­заны основные надежды наших реформ, должен быть определен как эффек­тивный собственник. Мне очень важно выделить именно этот тип во всем раз­нообразии нашей клиентуры.

КТО ОН? Эффективный собственник есть такой владелец (индивидуаль­ный или совокупный) предприятия, который непосредственно либо через на­емных менеджеров обеспечивает:

* стратегическую доходность бизнеса;
* высокую капитализацию бизнеса;
* выше средней для данной отрасли и региона зарплату работникам;
* регулярные налоговые платежи;
* вклад в развитие территории;
* социальную и экологическую ответственность за последствия своих дей­  
  ствий.

Он важнейший субъект рынка, движущее меньшинство, надежда и опора любой экономики. В отличие от других собственников он способен к наращи­ванию своей собственности, к динамичному предпринимательству, к иннова­ционному управлению. И реально осуществляет это в тех же условиях, в кото­рых другие не могут.

Эффективный собственник - это тип личности, для которого характерны следующие черты:

* он реагирует не столько на стимулы, сколько на возможности;
* у него ориентация на достижение успеха значительно сильнее ориентации  
  на избегание неудач.

Продвигаясь в бизнесе сам, он вовлекает в успешную работу множество дру­гих людей, а еще большее число людей он обеспечивает товарами и услугами.

В составе любого общества таких людей от 8 до 16%. Еще процентов 60 способны следовать за ними. Этот экономически активный элемент общества может быть подавлен средой, и тогда он уходит в теневой бизнес, но он лучше всех может использовать любые возможности для реализации своего потен­циала при снятии ограничений и угроз для себя.

ОСНОВНЫЕ ПРИЗНАКИ. Социально ответственная власть не может уклоняться от мер по поддержке и развитию эффективного собственника. И первая задача тут - выявление, опознание его.

Еще со времен перестройки утвердился макрообъективистский подход к выделению и формированию эффективного собственника: надо создать органи­зационно-правовые формы, которые сделают невыгодным и невозможным не­эффективное собственничество. А если таковое все же как-то сохранится - при­менять технику банкротства. То есть ожидалось, что эффективными станут все реальные собственники, ибо этого потребуют и обеспечат объективные условия.

Однако практика показала, что на одной и той же земле, с одной и той же формой собственности, при одних и тех же налогах складываются хозяйства с совершенно разной эффективностью. То же теперь можно сказать и о фабри­ках, заводах, банках и т. п. Более того, постепенно складывается вывод: **основ­ные отличия эффективного собственничества - не столько внешние ус­ловия, сколько личные качества руководителей.**

Эти личные качества проявляются в создании в бизнес-организациях не только текущей, но и **стратегической эффективности.** Последняя строится не на случайных обстоятельствах, конъюнктуре рыночной и политической, а на устойчивой маркетинговой, финансовой, кадровой и других политиках, обес­печивающих доходность и в будущем. Точнее говоря, речь идет об управлен­ческих способностях руководителя, которые проявляются прежде всего:

* в грамотной постановке работы над стратегией бизнеса;
* умении сформировать управленческую команду;
* системе развитого, мотивирующего руководства персоналом;  
  — открытости нововведениям, инновационности менеджмента;
* доверии к организации в целом со стороны партнеров и потребителей и т. п.

Практически не удается установить какой-либо строгой зависимости меж­ду этими ориентациями, способностями руководителя и его полом, возрастом, образованием, нишей рынка и другими объективными признаками.

СПОСОБЫ ПОДДЕРЖКИ. Из сказанного следует необходимость **изби­рательной** политики по отношению к предпринимателям в промышленнос­ти, сельском хозяйстве, торговле и т. п. Искать не только "прорывные" отрас­ли, но и "прорывных" лидеров.

Это значит, что поддержка предприятий не должна быть равномерной. Необходимо провести категорирование руководителей, давая возможность профессионалам высшей квалификации осуществлять экспансию.

В регионах страны, возможно, следует провести некий **лидерский аудит** на выявление предпринимательской элиты не по богатству, масштабу собствен­ности (они возникали разными путями), а по идеологии и технике эффектив­ного собственничества. Конечно, критерии наподобие вышеизложенных дол­жны быть разработаны и объявлены заранее.

Время меняется, и сейчас требуются не те качества руководителя, кото­рые приносили успех еще 5 лет назад. На этапе разделения функций владения и функций управления даже успешный подбор грамотных и умелых управля­ющих есть признак эффективного собственника.

К сожалению, в некоторых регионах губернаторы и мэры ведут постоян­ную войну с местными предпринимателями, губя или рассеивая по стране и миру деловые таланты, которые объективно составляют ценнейшее достояние общества.

Напротив, талантливые управленцы и хозяйственники должны почувство­вать поддержку власти в следующих направлениях:

* **защита** от агрессивной среды (криминала, произвола административно­  
  го аппарата);
* введение принципа **неразрушающего контроля,** который обяжет фискаль­  
  ные органы, милицию, ФСБ проводить необходимые проверки без значи­  
  тельного ущерба для бизнеса;
* финансовое, правовое, управленческое **консультирование** по ценным нов­  
  шествам в мировой и отечественной науке и практике;
* вовлечение эффективных собственников в **выработку решений** регио­  
  нального уровня, использование их интеллектуального потенциала в уп­  
  равлении регионами, поселениями;
* организация взаимодействия, **обмена опытом** эффективных собственни­  
  ков в виде круглых столов, семинаров с участием выборных руководите­  
  лей территорий.

Но даже введение ранжирования руководителей предприятий по крите­риям эффективности, особенно - публичное и периодическое, уже само по себе вызовет интерес, некоторую состязательность, а значит, и косвенное воздей­ствие на поведение предпринимателей.

**От неконсультабельного до приоритетного**

Если исходить из причин, по которым руководители организаций обра­щаются к консультанту по управлению, то **состояние дел** тут занимает разное

место. Бывают клиенты, которые обращаются к консультанту в кризисных ситуациях, но все чаще нашими клиентами становятся руководители вполне благополучных фирм и учреждений. И даже в самом начале своего бизнеса у предпринимателя появляется желание советоваться с консультантами разных профессий, в т. ч. управленческим, то ли желая избежать ошибок на старте, то ли строить сразу все "по науке", то ли для пущей уверенности в правильности выбора. Выделим по этому признаку три категории клиентов:

* кризисные,
* благополучные,
* стартовые.

Казалось бы, консультационным нововведениям больше всего открыты стартовые, потом - кризисные. Но объективное положение дел нередко под­чинено личному восприятию консультационного вклада. Информацию давай­те, а что делать - сам решу. За этими словами нет упрека. Мне приходилось слышать, что клиенты правовых и финансовых консультантов тоже иногда решают по-своему и необязательно плохо. Тем более в управлении. Но даже и в этом случае хорошую работу консультанта клиент уважает. Да мало ли какие соображения двигают руководителями в критическом положении!

Для сильного консультанта все они дают перспективу долгого сотрудни­чества. С кризисным работать трудно. Нужны срочные результаты. Зато если удалось помочь... скажете - долгий контракт? Не обязательно. Случалось у меня и у других: помогли, спасибо, высокий гонорар, а дальше сами управим­ся. Но и тогда - вклад в репутацию консультанта колоссальный. Ведь при на­чальных переговорах с новыми клиентами ссылка на этот успех даст Вам бес­ценный аванс доверия со всеми вытекающими преимуществами.

Со стартовыми клиентами примерно то же.

А вот почему благополучные обращаются к консультанту по управлению?

Первая причина: проблемы есть у всех. Скажем, быстро растет объем биз­неса, но предпринимателей беспокоит снижение управляемости. Вторая при­чина - фирма оказывается перед необходимостью крупных перемен: новый продукт, новая технология, новый рынок. Надо переориентировать структуру, персонал. Третья: советуют другие, просто интересно поработать с таким спе­циалистом. Пожалуй, благополучный перед лицом нововведений - самый мас­совый сейчас клиент и у нас, и в мире.

Очень важное основание для различения наших клиентов - тип их ожи­даний от консультанта. По этому признаку стоит выделить следующих.

* Квалифицированный клиент. Он может заранее не знать, чего можно тре­  
  бовать от консультанта по управлению в отличие от других, но если ему  
  умело объяснить, показать, попробовать сделать что-то полезное, то кли­  
  ент быстро научается и дело идет. Он понимает возможности и границы  
  консультанта.
* "Чудоискателъ". Требует невозможного (применительно не к способно­  
  стям данного консультанта, а к управленческому консультированию в це­  
  лом): повысить прибыль на столько-то процентов, достичь бесконфликт­  
  ности в коллективе и т. п.
* Стагнант. Хочет что-то существенно улучшить, ничего не меняя факти­  
  чески. Он охотно участвует в разработке вариантов изменений, но все при-

тормаживает, когда доходит до их внедрения. Организация оказывается

неспособной к развитию.

**- Командир.** Он склонен видеть даже во внешнем консультанте своего со­трудника и дает ему конкретные задания по своему усмотрению. Задания

эти могут быть далеки от нашего профессионального профиля.

Из них самый трудный Чудоискатель. Но работать надо с любым. Кстати, Квалифицированный потому и таков, что знает, что требовать от консультан­та. Часто у него и опыт сотрудничества с консультантами есть. Так что требо­вательность его обоснована и слабости наши он заметит быстро. Со Стагнан-том можно работать долго. Он постепенно превращается в открытого к изме­нениям в форме новшеств. Но и Командир, и даже Чудоискатель идут на кон­структивное сотрудничество, если видят пользу.

Есть еще одно важное основание для группировки наших клиентов: степень **вовлеченности** их в консультационный процесс. Тут есть серьезная проблема. Некоторые руководители, особенно типа Командира, Стагнанта, пе­репоручают своим заместителям работу с консультантом. Сами же идут на кон­такт лишь по конечному результату. "Я целиком доверяю работать с вами та­кому-то, и то, что вы с ним наработаете, я приму", - говорит такой клиент кон­сультанту. Но в действительности так почти не происходит, если он сам не участвовал в выработке какого-то решения: он просто не знает, не понимает, каким путем и почему выбрано именно оно, и часто отвергает его или стагни-рует. Правда, по мере роста управленческой зрелости наших генералов и капи­танов индустрии и услуг, повышения спроса на помощь консультантов и цен на нее первые руководители организаций все больше лично и глубоко включа­ются в консультационный процесс.

Интересно тоже разнообразие поведения клиентов в зависимости от того **образа рынка,** который им ближе.

Есть клиенты, которые считают, что рынок - это **война** всех против всех и действовать надо агрессивно, кругом видя подвохи не только консультантов, но и партнеров. Но и внутри своей фирмы они тоже склонны подозревать со­трудников в уловках и коварстве. И в работе с консультантом они опасаются дать лишнюю информацию, переплатить, стремятся иной раз занизить цен­ность его работы, втягивают его в конфронтационные решения вне и внутри организации.

Для других рынок есть **спорт.** В бизнесе они ценят прежде всего достиже­ния. Их организации весьма динамичны, открыты изменениям. Им надо обо­гнать других. Они уважают и партнеров, и конкурентов. А в консультанте пред­почитают видеть своего рода тренера.

Для некоторых наших клиентов рынок - **игра** по не очень ясным прави­лам. Зная их, умело пользуясь ими, можно крупно выиграть. Эти правила им не всегда понятны. Они очень открыты образовательному консультированию, но также стремятся и практически использовать законы и методы большой и всеобщей деловой игры. Работа с таким клиентом - удача для консультанта.

Наконец, образ рынка как места **творчества** клиента, материалом для ко­торого служат сделки, программы, организации, финансы, продукты и т. п. И консультант ему нужен больше всего как участник (соавтор, активизатор) такого творчества. Сделать Дело, построить хороший бизнес с нуля - настоя-

щая страсть этого предпринимателя. Наша способность к воображению, изоб­ретательность, умение конструктивно оппонировать найдут у него признание.

Пока военно-спортивный образ рынка у наших клиентов, да и у самих кон­сультантов преобладает. Но и он сильно дополняется творческой и игровой составляющей. Консультант может нацелить свои способности на сотрудни­чество с клиентом по любой из этих моделей, в зависимости от собственных взглядов и возможностей. Надо только учитывать, что рыночная реальность содержит все перечисленное. Так что не стоит укреплять клиентов в их заб­луждениях.

Известно, что в психологии развито типоведение людей по методологии Майерс-Бриге и соционики. Тут богатые ресурсы для самоопределения кон­сультанта в работе с конкретным руководителем. Проблемы начинаются с того, что клиент заказывает консультанту либо то, что больше подходит ему лично, но не годится для организации в целом, либо, наоборот, просит для своей сис­темы такое, что не способен осуществить.

Я как-то потерпел серьезную неудачу с клиентом именно из-за пренебреже­ния к его типовым особенностям. Моя оргдиагностика показала несоответствие структуры фирмы ее функциям. Я сам разработал адекватную структуру в проект­ном режиме. Клиент был очень доволен, но я, когда пришел к нему через пару месяцев, с досадой убедился - от моей структуры ничего не осталось. Вскоре я спохватился: дело в личности клиента. Он интуитивист, производит много перс­пективных идей, но не способен к системной работе. Формальные нормы и свя­зи, как бы он их ни провозглашал, будут им же самим сломаны напрочь. И напро­тив, попадаются руководители, которые мыслят схемами и формулами, и с ними надо настроиться на развитие их социального мышления.

Разумеется, как и мы сами, клиенты делятся по коэффициенту интеллек­та. Не стоило бы упоминать о такой очевидности, если бы тут не было своих неочевидностей. Конечно, чаще всего на заводе с высшими технологиями об­разование руководителей и других работников выше, чем на фирме, торгую­щей запчастями к грузовикам. Часто, но не всегда. А то попадется и наоборот.

Главное же тут следующее: совсем не обязательно, что лучше и легче рабо­тать с хорошо образованными клиентами. Уровень интеллекта иногда задает завышенные амбиции и придирчивую требовательность настолько, что работа прямо-таки вязнет в долгих обсуждениях деталей, которые менее образован­ный клиент доверит консультанту.

В мировой науке и практике управления принято также выделять пред­принимателей по критерию их динамизма. Имеется в виду, что наиболее цен­ные для общества виды предпринимательства постоянно ориентированы на перспективу, расширение, наращивание объемов, т. е. на рост. Но поскольку рост невозможен без развития, то динамика идет и вглубь: преобразования в функциях, структуре, мотивации, целях и т. д.

Конечно, не всякое предприятие управляется динамично по субъективным причинам. Не всякое предпринимательство динамично и объективно. Скажем, не так уж много возможностей для положительной динамики на электростан­ции, в шахте, в сельском магазине. Зато швейная фабрика, автомобильный за­вод, торговая фирма в большом городе, страховая компания - совсем другое Дело. Там отсутствие положительной динамики часто угрожает стать отрица­тельной. Словом, обозначаем еще две категории клиентов:

* динамичное предпринимательство,
* стабильное предпринимательство.

Между ними есть много вариаций. Ясно, что чем ближе к первому, тем более консультантоемкий клиент. Что, еще одно понятие?

Да, предлагаю его для оценки перспективности сотрудничества, имея в виду объем консультационных услуг, которые реально способен осваивать клиент. Естественно, что консультантоемкость иного клиента оказывается выше того, что можно назвать клиентоспособностью консультанта.

На своем жаргоне консультанты делят клиентов еще и так: "рыхлый" и "плотный". Если с клиентом трудно договориться об очередной встрече, со­гласованные с ним планы работ не продвигаются - это "рыхлый" клиент. Ра­бота вянет, неопределенность в отношениях и делах дезориентирует. Опять же "рыхлость" клиента может быть следствием нашей "рыхлости": результат консультационных работ не ясен, его полезность для клиента сомнительна, обязательства выполнены не полностью и т. д. Хотя это неприятное свойство присуще некоторым клиентам и по натуре, тем же Стагнантам например. Ну а "плотный" клиент - наоборот: требует много, пунктуален, взаимодействует с консультантом в энергичном ритме.

Известно, что сотрудничество с клиентом зависит от типа лидерства, до­минирующего в организации. А сам этот тип лидерства формировался во мно­гом в зависимости от способа возникновения данной организации, ее генезиса (рис.11).

Если взять руководителей частных предприятий, то главное отличие между ними проходит по линии: сам он (или с группой друзей, родственников) создал организацию либо унаследовал ее от государственной формы собственности.

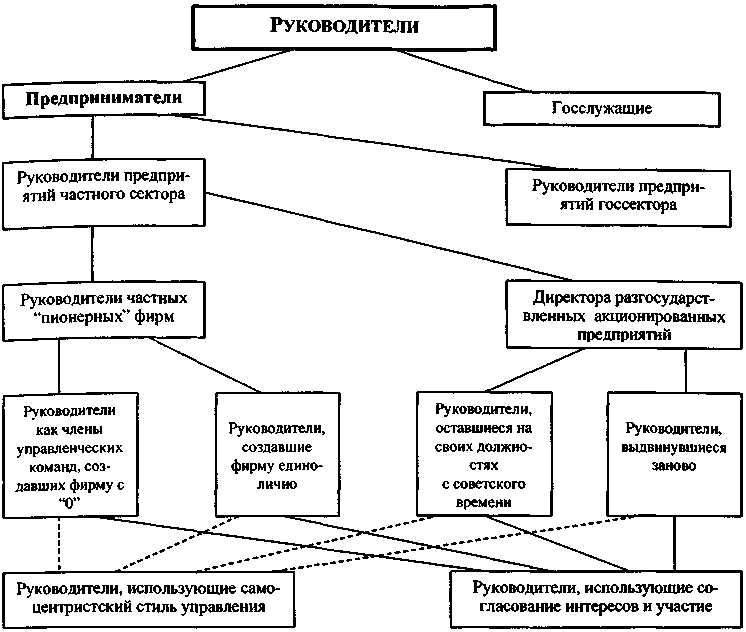
Разница по этой линии проявляется в отношении руководителя к собствен­ности и к персоналу: наемный генеральный директор склонен удерживать боль­шую собственность и численность персонала.

Полный, индивидуальный владелец на посту административного началь­ника в своей же фирме поступает наоборот: стремится минимизировать и то и другое.

Многое в жизни фирмы усложняется, если она была создана группой учре­дителей. Обычно они очень дружно и доверительно взаимодействуют вначале. Такие отношения испытывают сильное напряжение при разного рода разделах. Ведь по мере развития бизнеса и роста числа сотрудников требуется разделе­ние функций, в отличие от естественно сложившихся до этого ролей в органи­зации. Этот болезненный процесс департаментализации часто приводит к борь­бе за некоторые из функций. Кроме того, все более неизбежной становится вы­деление функции и должности первого руководителя, что при стартовом равен­стве постепенно тоже напрягает отношения в лидирующей группе.

Отсюда складываются и разные типы лидерства на разных стадиях и вари­антах развития организаций. Но в целом на индивидуальных частных предпри­ятиях самоцентризма не больше, чем на государственных или бывших таковы­ми. Гораздо больше тут зависимости от особенностей личности руководителя.

Видите, что получается: субъективные различия между клиентами силь­нее и важнее, чем объективные. Консультантоемкость клиента - прежде всего его личный ресурс. Наверное, так же, как и клиентоспособность консультанта.



**Рис. 11. Типы руководителей**

Такое далеко не исчерпывающее распределение наших клиентов по кон­сультационно значимым признакам ставит перед нами интересный вопрос: **какой клиент приоритетный?** Сделаю вид пока, что не слышу упреков в над­менности: нам бы хоть любого клиента, не до приоритетности. Клиентская база управленческого консультирования развивается, по-моему, быстрее, чем рос­сийское консультирование. Так что выбор появляется.

Можно сказать, что в рамках каждого из обозначенных выше признаков есть свои приоритеты у каждого консультанта. А возможен ли некий обобща­ющий, даже универсальный признак приоритетного клиента, кроме оплаты?

Как и у всех работающих на рынке, у нас должна быть развита собствен­ная клиентная ориентация. И в ее рамках не может не быть такого вопроса.

Договоримся, что приоритетным будем считать такого клиента, ради ко­торого мы готовы на дополнительные издержки, усилия, внимание в сравне­нии с другими клиентами. Когда мы готовы долгосрочную выгоду от сотруд­ничества с ним поставить выше текущей выгоды. Это значит, что от приори­тетного клиента перспективная выгода ожидается и она намного выше сегод­няшней.

Какая же выгода для консультанта по управлению самая перспективная? Интеллектуально-деятельностная специфика консультационного продукта обя­зывает нас к постоянной динамике нашего бизнеса: необходимо постоянно на­ращивать набор решаемых задач, осваивать и разрабатывать новые методы, про-

цедуры, подходы, включаться во все большее разнообразие ситуаций и пр. Но не всякий клиент может побуждать нас к этому, ставить перед нами новые вопро­сы, требовать нестандартных решений. Если такой встречается - с ним стоит повозиться, прощая ему придирчивость, низкий гонорар и многое другое.

Итак, **приоритетный клиент тот, кто развивает нас.** Тот, кто, преследуя свои цели, добивается от нас профессионального поиска, роста нашего потен­циала. А это уж даст возможность процветания на рынке намного больше, чем повторение одних и тех же задач, методов от одного клиента к другому.

Что же из перечисленных уже признаков укажет нам на большую близость клиента к приоритетности? Скорее всего он будет открыт разнообразным изме­нениям, вплоть до нововведений, квалифицированный потребитель консульта­ционных услуг, лично и глубоко вовлеченный в работу с консультантом, динамичный предприниматель. А вот по состоянию дел, восприятию им рынка, размерам организации и некоторым другим - трудно судить. Есть, конечно, и какие-то иные, не названные здесь признаки личности, ситуации, поведения кли­ента, по которым мы можем понять: этот клиент для нас приоритетный!

Среди критериев приоритетности есть один особо проблемный. Я имею в виду т. н. **Большого клиента.** Это крупные, часто гигантские, иногда олигархические организации с десятками, сотнями тысяч работников. С ними можно заключать огромные контракты, и поэтому они привлекательны, соблазнительны для боль­шинства консультантов и, как многие соблазны, оборачиваются ловушкой.

Работа с Большим клиентом, по моему опыту, создает следующие возмож­ности:

* участие в больших изменениях с масштабным эффектом;
* солидные гонорары;
* последующие ссылки на него в своих CV, резюме, что весьма престижно.  
  Одновременно такая работа ставит перед нами следующие трудности.
* Бессубъектностъ клиента Действительно, как определить в такой разветв­  
  ленной и многообразной структуре, кто персонально является моим  
  клиентом? Первый руководитель, которого хотелось бы видеть в этом ка­  
  честве, либо постоянно отсутствует, либо контакты с ним оказываются пре­  
  дельно краткими, и реально в повседневной работе консультанта он уча­  
  ствовать не в силах. От его имени выступают несколько, иногда много  
  руководителей, а подчас и просто порученцев, которые своего мнения во  
  многих случаях не имеют или не берутся его высказывать. Еще хуже, ког­  
  да они все говорят разное.
* "Сделайте за нас". Поскольку персонально клиент выражен очень слабо,  
  размыт среди нескольких или многих сотрудников, то и их отношение к  
  работе консультанта довольно отчужденное, они не склонны тратить на  
  это личное время. И более того, в каждом консультанте они видят проек­  
  тировщика, который им должен дать готовые решения. Возможности про­  
  цессного консультирования там очень ограничены. А мы-то знаем, что не­  
  которые задачи без процессного консультирования не решаются.
* Равнодушие к продукту. Среди нескольких или многих причастных лиц  
  трудно найти кого-либо лично заинтересованного в качестве консульта­  
  ционного продукта. Хорошо, если он им интересен в силу любознательно­  
  сти или искренней заинтересованности в пользе дела. Но даже в этом слу-

чае они ценность нашей работы определяют по своим догадкам насчет воз­можной реакции первого руководителя.

Соответственно поступают и консультанты: если не получается устойчи­вый контакт с первым руководителем или с кем-то одним, кто может компе­тентно представлять его интересы, то приходится либо работать в проектном режиме, либо выбирать какое-то подразделение внутри гиганта, где можно со­ставить себе клиента в лице местного начальника. Второй вариант намного лучше первого, потому что в первом консультант обречен на выдачу абстракт­ному клиенту того, что Г.П. Щедровицкий называл фиктивно-демонстратив­ным продуктом (ФДП). А тут и есть главная ловушка: производство ФДП раз от разу снижает тонус консультанта, ослабляет его позиции на консультаци­онном рынке. И когда он попадает на привлекательный, но жестко коммерчес­кий контракт с заинтересованным клиентом типа эффективного собственни­ка, он оказывается весьма уязвим.

**2. НАЧАЛЬНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ**

Когда мы в Школе консультантов по управлению обсуждаем успехи и не­удачи наших слушателей и выпускников, очень многие из них жалуются на трудности при первых контактах с клиентом. Что же не получается? Пробле­ма в том, что объективно любой руководитель нуждается в помощи консуль­танта по управлению, с одной стороны, и сам консультант располагает (по край­ней мере, объективно) знаниями и методами оказания такой помощи - с дру­гой. Отсюда следует задача **замыкания потребностей руководителя на воз­можности консультанта.**

Это замыкание возможно только через деловое общение, происходящее между конкретными людьми в очень конкретных обстоятельствах. И то и дру­гое неповторимо. Так что придется ограничиться чем-то типичным, а также собственным опытом и известными примерами.

Разделим поставленную задачу на несколько составляющих.

ПРЕДСТАВИТЕЛЬНОСТЬ. Даже начинающему консультанту стоит под­черкивать свою принадлежность к престижной, сложной и сравнительно неза­висимой профессии и в одежде, и в умении держаться. Главное - представить эту профессию, от имени которой Вы действуете. "От имени" - означает мощь целого профессионального сообщества. А уж какую часть этой мощи Вы носи­те в себе, зависит от Вашего умения это выразить.

Начать с того, что Ваша фирма, Вы сами являетесь специалистом по реше­нию организационных и управленческих проблем, которые, конечно, есть в любом деле, в каждой организации. Хорошо принимается ссылка на членство в Ассоциации консультантов. Дальнейшее зависит от потребительской квали­фикации возможного клиента. Одному необходимо кратко, но внятно объяс­нять суть нашего дела, другой сам это знает.

ВЫДВИГАЕМЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА. Что же из возможностей своей профессии консультант может назвать прежде всего? Если изложить "теле­графно" текст, который я отработал в своей практике, то получится примерно следующее: "Конечно, вы и сами решите свои проблемы, но с нашей помощью вы это сделаете лучше и быстрее.

Почему? Потому, что у нас есть три фактора: знание достижений в миро­вой науке и практике управления; свой опыт работы с другими организация­ми; специальные методы выявления и решения организационных проблем".

За этим может последовать вопрос о методах. В ответ можно назвать мето­ды групповой работы, игровые и пр., но лучше других, по моему опыту, воспри­нимается сценарный метод. Не надо уклоняться и от краткого разъяснения сути методов, но лучше после этого пообещать, что все раскроется в ходе работы, а устно, дескать, это не будет понятно: лучше показывать, чем рассказывать.

"ЗАВЕДОМЫЕ" ПРОБЛЕМЫ. Неплохо убеждает клиента и указание на организационные трудности, которые, по Вашему мнению, заведомо имеются у него, как и у всех других. Например: несогласованность действий различных служб, неосуществляемость решений в определении и распределении служеб­ных функций и т. д. При упоминании по крайней мере некоторых из них руко­водитель обязательно закивает, вздохнет и продвинется еще на шаг к контрак­ту с Вами. Есть другие уязвимые места в большинстве организаций, но задеть их в начальных переговорах куда более рискованно. Хотя и очень интересно, если Вы чувствуете себя крепко в этих вопросах. К ним относятся стратегия развития организации, клиентская политика, инновации и т. д. Часто руково­дители считают, что с этим у них все в порядке, и надо уметь показать им заве­домые преимущества Ваших разработок в этих делах.

ВСТРЕЧНЫЕ ВОПРОСЫ. Существует несколько вопросов, характерных для этой стадии консультант-клиентных отношений, которые ставит перед нами предполагаемый клиент. Давайте возьмем сначала пример неквалифи­цированного потребителя консультационных услуг. Он искренне интересует­ся: "Какой у Вас опыт работы в нашей отрасли? Работали ли Вы уже с... (далее варианты: с текстильными фабриками, банками, оптовой торговлей, металлур­гическими заводами и т. д.)?" И откровенно недоумевает - как же Вы решае­тесь предлагать свои услуги в отрасли, где Вы даже техникума не закончили? На это хорошо привести разнообразный до контраста перечень Ваших клиен­тов (или использовать представительность Ваших коллег): мэрия, завод, те­атр, универмаг, политическая партия и т. п. Потом добавить: "Мы обязательно вникаем в специфику каждой организации, она всегда для нас уникальна, и отнюдь не только по отраслевому признаку. Иногда важнее ситуация на рын­ке, особенности персонала и местных условий. Но проблемы организации и управления очень сходны". Другой возможный вопрос клиента: "Какой у вас лично опыт руководящей работы?" И узнав, что Вы не были директором, на­чальником цеха, отдела, - снова удивится: "Можете ли вы понять мои пробле­мы, если сами не возглавляли подобные коллективы?" Можно придумать не­мало занимательных и убедительных ответов. Вот пример:

"Если придете к врачу, не дай Бог, с язвой, станете ли вы интересоваться у регистратора - что, доктор давно язвенник? А если нет, уйдете искать подхо­дящего? А может ли по такой логике мужчина быть гинекологом?"

Знающий же руководитель спросит иначе: "Как работаете со структура­ми, что предлагаете? У кого из ваших прежних клиентов я могу получить под­тверждение качества вашей работы?" Вряд ли следует консультанту здесь же отвечать подробно на эти вопросы. Лучше привести пример какой-либо соб­ственной работы или же сделанной коллегами (мы ведь представляем сообще-

ство) по принципу: было так, стало эдак, и почему это лучше. И снова: "Для нас каждый клиент уникален, и в вашей фирме, наверняка, будет как-то по-своему". Что же касается телефона для справки о вашей квалификации, а вы в затруднении, всегда можно сослаться на конфиденциальность отношений, не всегда клиент хочет обнародовать факт своего обращения к услугам консуль­танта и решаемые с ним задачи. "Я спрошу кого-либо из них - не согласятся ли они ответить на ваши вопросы", - скажет тогда консультант. Но сильный кон­сультант должен иметь наготове телефоны. Некоторые даже делают реклам­ные буклеты с перечнем своих "лучших" клиентов.

ВВОДНЫЕ ЗАНЯТИЯ. Вопросы потенциального клиента дают хорошую возможность консультанту сделать предложение такого типа: "Вы спрашивае­те о серьезных и сложных вещах. Может быть, не стоит комкать, а провести специальную встречу с вашим руководящим составом, где мы бы рассказали о современных подходах и принципах управления людьми, оргсистемами. Мы же понимаем, что управлению нигде по-настоящему у нас не учат, а зарубеж­ный опыт у нас трудно применим. Мы можем подготовить занятия, где кратко, но интересно и полезно для вас и ваших коллег изложим некоторый опыт ре­шения тех проблем, которые вас волнуют. Гарантирую, что это будет для вас ново и полезно. Заодно мы присмотримся друг к другу. У меня есть программа таких занятий два раза по 4 часа, которые хорошо проводить пораньше утром или в выходные дни. Лучше всего проходят эти занятия, если еще в момент такого предложения поставить акцент на управленческих ошибках руководи­телей, организационных патологиях. Назовем эти занятия так: типичные уп­равленческие ошибки. У нас есть их целая коллекция. Мы ничего не можем утверждать о вашей фирме, но руководителям будет интересно присмотреть­ся: а нет ли такого и у нас?" Разумеется, способы их предотвращения и преодо­ления тоже должны быть предусмотрены.

КТО КОГО ПРИГЛАСИЛ? По-разному складываются начальные пере­говоры в зависимости от того, кто инициировал контакт - потенциальный кли­ент или сам консультант. Кроме очевидного, следует отметить следующее. При­глашенный консультант имеет шанс усилить свою независимость, заняв пози­цию вроде такой: "Что побудило вас обратиться к консультанту именно по уп­равлению? Почему ко мне, а не к другим консультантам? Работа предстоит трудная, потребуется и от вас немало времени и сил". Или: "Давайте не будем торопиться, присмотримся друг к другу. Начнем со знакомства в форме семи­нара, где мы представим..." - и далее, как уже говорилось. Таким образом, ру­ководитель как бы ставится в положение едва ли не уговаривающего, а кон­сультант может предложить большой контракт, повышая консультантоемкость клиента.

Тут не надо преувеличивать: иной клиент, даже пригласивший консуль­танта, по своей рыночной привычке пытается сразу поставить себя в позицию придирчивого покупателя. И если рынок для него - война или спорт, он осно­вательно прижимает консультанта требованием изложить содержание и даже объем ожидаемого результата: "Что мы будем иметь в конце работы? Как мы это изменим?" Ответы на эти вопросы должны быть хорошо отработаны, отре­петированы заранее, ибо они типичны и почти неизбежны. А если мы сами Добиваемся встречи с возможным клиентом, то это совсем не означает, что нам

следует выкладывать этот текст, не дожидаясь названных выше вопросов. По их тональности можно успеть скорректировать ответ. Так какой же ответ?

АВАНСЫ КОНСУЛЬТАНТА. Консультант должен давать обещания уве­ренно и мотивированно. В центре - новизна и ценность для клиента информа­ции, выводов, предложений и изменений. Итак, начнем: "Благодаря нашим методам вы получите, во-первых, новое, возможно, и неожиданное представ­ление о своей организации. Это не будет просто список проблем, хотя и в нем вы найдете немало того, чего до этого не предлагали. Главное же - нашими методами будут выстроены взаимосвязи между проблемами. Мы с вами уста­новим их взаимовлияние, что необходимо для определения той проблемы (группы проблем), с которой следует начинать решение всего их комплекса. У нас с вами может быть поначалу разное видение этих проблем и взаимосвя­зей между ними. Но мы покажем, каким именно образом мы пришли к своим выводам, и обязательно придем к единому пониманию.

Затем, в зависимости от содержания корневой проблемы, мы предложим ме­тоды выработки ее решения. Заметьте, решать будете вы, но с применением на­ших методов вы это сделаете быстрее и точнее. Наконец, мы обеспечим консуль­тационное сопровождение реализации принятых решений. Вам ведь хорошо из­вестно, как много нужных, перспективных начинаний уходит в песок потому, что не обеспечена их реализация. Мы можем тут существенно помочь". И так далее. Потом такой акцент: "Как и услуги врача или юриста вряд ли можно оценивать цифрами, так и результаты нашей работы нет смысла мерить объемами оборота, прибыли, трудодней и пр. Просто когда-то вы поблагодарите за помощь".

Известно, что даже сильные консультанты склонны преувеличивать свои авансы клиентам. "На фирме начнется новая жизнь", - еще не самое сильное обещание. "Вы обойдете всех конкурентов", "Прибыль возрастет на 20%" и др.

ПОДВЕСТИ К ДИАГНОСТИКЕ. Я многократно убеждался, как важно начать консультационные работы именно с организационной диагностики. Ра­зумеется, не всегда. Не надо крайностей. Просто она дает хороший старт на пол­ный цикл работ. В начальных переговорах заинтересовать будущего клиента этой первой стадией консультирования можно так: во-первых, руководителю важно оценить исходное состояние перед началом консультационных работ. Если уже прошло вводное занятие, ему еще понятнее, зачем нужна диагностика. Кроме того, надо избежать такой ошибки: принять к решению проблему, которая сама предопределена другой, не выявленной или недооцененной.

Если все-таки у моего партнера по начальным переговорам оставались сомнения в целесообразности, в необходимости оргдиагностики, в том, что затраты средств и времени на нее будут окуплены полезностью ее результа­тов, я неоднократно использовал такой заход: "Предлагаю провести оргдиаг-ностику организации авансом. Иначе говоря, пока не заключать на нее кон­тракт, не делать никакой предоплаты. Мы проводим эту работу на свой риск, и если результаты, которые мы представим через 1,5-2 месяца (минималь­ный срок), клиент не сочтет для себя новыми и ценными, то не будет и опла­ты. Но если они будут признаны ценными, то и расчет будет полным". Такой подход в основном оправдывался. Клиент тогда чувствует, что за нашим пред­ложением действительно стоит нечто серьезное, раз мы так уверены в благо­получном исходе, и свое согласие дает дважды: на проведение оргдиагности-

ки, а потом и на ее оплату по представленным результатам. Естественно, в этом случае консультант должен быть полностью уверен в качестве методов и способностей.

РАЗДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ. Тема деликатная даже не тем, что возникает дискуссия с некоторым напряжением. По другим, уже обсуж­денным поводам напряжение возможно никак не меньшее. Трудность скорее в безответственном отношении многих россиян к достигнутым договореннос­тям потом, после вступления их в силу (с обеих сторон). Поэтому надо макси­мально постараться все выяснить "на берегу" и после старта тоже быть внима­тельным к этой стороне дела.

Ответственность между консультантом и клиентом делится по процессу совместной работы и по ее результату. Общий принцип разделения ответствен­ности в процессе работы выглядит так: клиент обеспечивает организационную сторону, консультанты - методическую и содержательную. Что значит орга­низационную? Вовремя предоставлять оговоренную контрактом информацию (протоколы, отчеты, распорядительную документацию и т. д.), дать консуль­тантам возможность присутствовать на совещаниях, собраниях, устраивать встречи с теми работниками, интервью или беседы с которыми представляют для консультантов интерес, выделить помещение с необходимым оборудова­нием для работы консультантов. Консультанты обязуются представлять зна­ния, методический аппарат высокого профессионального уровня. Казалось бы, просто. Понятно, что ответственность за результат, за консультационный про­дукт полностью берет на себя консультант. Единственное, что он тут может попытаться сделать, - увязать качество и сроки предоставления этого продук­та с соблюдением упомянутых обязательств клиента. Но это сложно, потому что любая инициатива консультанта по ухудшению для клиента условий до­говора воспринимается последним неприветливо и снижает в его глазах имидж и кредит доверия консультанту. Поэтому срок лучше называть сразу с запа­сом. Поступиться же качеством своего продукта для консультанта значит те­рять заинтересованность клиента в продолжении работы.

Но тогда образ и форму продукта следует определять заранее, именно на начальных переговорах. Если это оргдиагностика - будет отчет с уже кратко обозначенным содержанием. Гораздо сложнее взять на себя ответственность за консультационный продукт типа оргструктуры. Клиенту бывает нелегко объяснить, что именно сделает консультант. Лучше всего обещать передачу знаний и использование методов, имеющих отношение к данной теме. Но что значит - передать знания? Форма и способ передачи знания - семинар, каче­ство которого оценят участники, а с их слов - остальные в терминах "интерес­но - неинтересно", "понравилось - не понравилось". Так что мы принимаем на себя ответственность за удовлетворенность клиента.

**3. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КОНСУЛЬТАНТА И КЛИЕНТА В КОНСУЛЬТАЦИОННОМ ПРОЦЕССЕ**

Наша цель - на каждой стадии работы углублять и продлевать отношения с клиентом, по крайней мере если мы следуем концепции глубокого консульти­рования. Мы должны стремиться предлагать клиенту хорошие продукты и ре-

зультаты на каждой стадии, с тем чтобы логично и естественно переходить с ним на следующую стадию. Как это делать?

Фактор доверия

У клиента должна быть постоянная уверенность в том, что мы работаем в его организации не только качественно, но и в его интересах. Он должен ви­деть пользу для себя как можно чаще, и она должна быть наглядной. Между тем здесь есть свои трудности.

ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ. Например, для организационной диагностики нам нужны приказы и распоряжения. В этих документах содер­жится немало местных тайн, которые руководитель с трудом открывает посто­роннему человеку. Мы объясняем ему, зачем нам это нужно. Как правило, он соглашается, хотя и с некоторым напряжением. Как же снять его? Уже после первого зондажа показать клиенту группировку его заданий по какому-то про­блемному признаку так, чтобы он заметил в этом фрагменте Вашей диагности­ки ценную для себя новизну (см. главу об оргдиагностике).

Еще вариант. С той же целью иногда следует предпочесть выполнение сна­чала таких работ, которые могут скорее дать эту ценную новизну. Например, работая над повышением клиентной ориентации, я иногда намеренно выдви­гал на ближние сроки исполнения перевод рекламных проспектов с языка "свойства товара" на язык "выгода потребителя" только потому, что мой кли­ент сразу может увидеть разницу между тем, что было и что стало. Неплохо в этом смысле действует и методика определения служебных функций. Времен­ная дистанция между появлением очередных достижений консультанта не дол­жна быть слишком длинной.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ В ПРОЦЕСС. Фактор доверия возникает не только от продуктов консультирования, но и от его процесса. Здесь главное - вовлеченность клиента в консультационный процесс. Сам этот процесс должен быть интересен ему, обладать некоторой занимательностью и производить для него новую цен­ную информацию. Скажем, ведя групповую работу, я специально обращаю его внимание на то, как проявляются разные сотрудники. И подчеркиваю, что это тоже предусмотрено консультационным процессом как отдельная задача.

С другой стороны, клиенту должны быть понятны наши выводы и реко­мендации. Понятны не только они сами, но и то, каким образом мы к ним при­шли. Мы должны всячески подчеркивать, что мы высказываем не произволь­ное мнение, а выстраиваем выводы. Особенно это касается проблемной или негативной информации. Поэтому я принял за правило объяснять клиенту методику своей работы: посмотрите, как происходит формулирование проблем; как выстраиваются графы зависимостей в проблемном поле организации; ка­ким образом я выстраиваю в единую линию разнородные, казалось бы, факты и т. п. Особенно хочу отметить впечатление, которое производят на руководи­теля т. н. слабые сигналы, систематизированные консультантом в общую кар­тину. Тут мы получаем эффект удивления, смешанного с благодарностью. Кли­ент силен своим пониманием организации, а консультант — своим объяснени-

ем ее феноменов (помните раздел о соотношении объяснения и понимания в теоретической части этой книги, в разделе "Интеграция знания"?).

НЕЗАВИСИМОСТЬ СУЖДЕНИЙ. Многим консультантам трудно да­ется мысль о том, что несогласие с клиентом в каком-то вопросе работает на нас. Квалифицированное, обоснованное несогласие с клиентом вызывает у него уважение к Вашей позиции. Он начинает видеть в Вас профессионала, к мне­нию которого следует прислушиваться, даже если это мнение выглядит не­обычно. Ведь на то и профессионал, чтобы преодолевать стереотипы.

Неоднократно мои суждения о низкой клиентной ориентации на фирме встречали противодействие со стороны сотрудников и руководителей: "Вы не правы, - говорят они, - это недооценка наших усилий". Я привожу свои дово­ды (так, как вы это увидите в соответствующей главе), но сугубо защитная ре­акция не позволяет им пока со мной согласиться. Такую реакцию надо ува­жать - людям свойственно и необходимо защищаться, поэтому я и не пытаюсь полемизировать, а предлагаю следующий модус отношений: "Возможно, я не прав - дальнейшая работа покажет. Не исключено, что заблуждаетесь вы".

Видите? Я сознательно ввожу дистанцию между своими выводами, суж­дениями и мнением клиентов. Даже не соглашаясь со мной, они вслушивают­ся в мои аргументы, следят за моими мыслями и действиями, ожидая от них чего-то нового, неожиданного для себя. Такое напряжение в консультант-кли-ентных отношениях я считаю конструктивным. Противоположная этому по­зиция - сервильность консультанта, стремление всегда держать клиента в ком­фортном состоянии в работе с собой. Уважение не всегда есть следствие ком­форта, угодить не значит понравиться. Впрочем, к этому непростому вопросу мы вернемся не раз в последующих главах.

Так что доверие есть феномен позитивно напряженный. Оно идет не от легкости общения, а от содержательности его. Некоторые мои клиенты при­выкают к тому, что я время от времени выделяю несколько точек моих несог­ласий с ними. Буквально так: "Давайте придерживаться на этот счет разных точек зрения. Со временем, надеюсь, мы и здесь придем к общему пониманию".

ПРОДУКТИВНОСТЬ. Это самое главное - предоставить клиенту каче­ственный продукт на каждой стадии и на каждой операции всего консультаци­онного процесса. Какого типа продукты? Знания, например, из теории органи­зации, которые приводились ранее; факты, которые консультант получил у дру­гих клиентов, из литературы; передаваемые методы, т. е. обучение клиента ме­тодам работы над стратегией, определения служебных функций, мотивации, разрешения конфликтов и т. п.; производство новой информации, которую консультант добыл в данной организации. Сама же ценная продуктивность, на мой взгляд, возникает там, где продукт переходит в результат. А где он перехо­дит? Там, где мы побуждаем клиента к направленной саморефлексии, об этом уже говорилось в разделе о субкультуре консультационной деятельности, но это такой акцент, который я хочу повторять многократно.

**Внутренние оппоненты**

Едва ли не в каждой организации есть кто-то из влиятельных сотрудни­ков, кто не заинтересован или даже противостоит работе консультанта по уп-

равлению. Нам очень важно быть готовыми к более или менее позитивному взаимодействию с такими людьми.

ЗАСЛУЖЕННЫЕ ВЕТЕРАНЫ. Чаще всего это сотрудники, сделавшие очень много для успеха данного предприятия. Их все уважают, и они знают себе цену. Их влияние на нашего клиента очень велико. Однако наши методы, конкретные действия бывают чужды им, они смотрят на нашу деятельность по принципу: "Разве мы работали хуже? Вон что создали!" У них возникает чув­ство соперничества, ревности по отношению к консультанту. Периодически они высказывают главе компании свои недоумения, контрмнения. А при слу­чае дают понять ему: вряд ли все это фирме нужно сейчас, вообще или в таком виде. Их противодействие особенно досадно. Во-первых, потому что оно быва­ет весьма ощутимо, а во-вторых, потому что это очень толковые люди, которых лучше иметь в союзниках. Лучший выход - сделать из них клиентов, показать, какую пользу для их собственной работы могут иметь методы управленческо­го консультирования; поработать с их подчиненными, помочь им в решении какой-то их проблемы. В противном случае они могут преждевременно пере­крыть или испортить Ваши отношения с первым руководителем.

СТАГНАНТЫ. Самая инерционная часть организации - это работники, которые просто не хотят ничего менять в силу своей природной неподвижнос­ти, тяги к привычному. У них неразвита достижительная мотивация, у них пре­обладает мотивация сохранительная. Поразительно, но встречаются они на по­стах, казалось бы, сугубо новаторских: руководитель службы маркетинга, ком­мерческий директор, финансовый директор, руководитель службы персонала. Со Стагнантом бесполезно работать как с клиентом, он не **клиентообразен,** остается только обходить его или ставить его в положение, когда необходимые решения он вынужден принимать, - уклонение от них становится для него рискованным.

НОСИТЕЛИ КОНТРИНТЕРЕСОВ. К ним относятся те работники, кто, может быть, и не против изменений, улучшений организации, но не в том на­правлении, к которому ведет консультационный процесс. Например, они ос­воили неплохо данный сегмент рынка или категорию клиентов, и все их планы сосредоточены на этом участке. А если новая стратегия разворачивает компа­нию в другом направлении, то это означает для них потери выгодных сделок.

МЕСТНЫЕ ЗНАТОКИ. Таких оппонентов консультант встречает среди выпускников каких-нибудь "гарвардов" регионального или общероссийского, а то и западного масштабов. Человек действительно владеет многими ценны­ми понятиями, знаниями, пытается их применять на своей практике. К нему прислушиваются руководители и сам глава компании. Более того, его и на ра­боту сюда приняли именно благодаря такому образованию. Другое дело, что чисто методически он оснащен очень слабо, опыта развития других организа­ций у него нет, как нет и сугубо консультационного взгляда на проблемы и возможности организации. Он пытается применять какие-то идеи напрямую, без включения необходимых переходных процессов. В консультанте он видит конкурента, угрозу своему уникальному статусу. На первых же встречах он пытается оппонировать, иногда чрезмерно настойчиво. Мы совершаем боль­шую ошибку, когда вольно или невольно дискредитируем его в глазах сослу­живцев, пользуясь своим консультантским преимуществом. Им надо предла-

гать союз: нам, дескать, приятно увидеть образованного в нашем деле человека и нам будет интересно познакомить его с нашими методами, подходами, опы­том, с тем чтобы действовать сообща. Обычно так и бывает. А поскольку он больше других способен к восприятию методологии управленческого консуль­тирования, он не только быстрее других ее осваивает, но и активно помогает нам в ее применении, лучше сообразуясь с теми конкретными обстоятельства­ми, которые нам неизвестны.

Большинство наших оппонентов в клиентных организациях публично противодействуют нам по схеме "да, но...". Это означает демонстративное при­нятие идеи какого-то изменения, но фактическое отрицание возможности ее применения в данной организации. Принимая новшество, они отвергают но­вовведение. Применение схемы "да, но..." более подробно расписано в разделе "Антинновационные реакции" в конце этой книги.

Межличностное восприятие консультанта и клиента

Приятно бывает слышать, когда кто-то из коллег сообщает: "Вот это - мой клиент!" Он имеет в виду обычно то совпадение взглядов, представлений, цен-ностныхО ориентации, которые делают их работу и просто общение желанны­ми и полезными. Насколько мне доводилось наблюдать, существуют три вари­анта построения отношений между консультантом и клиентом.

ЛИЧНОСТНОЕ СХОДСТВО. Как раз в упомянутом выше случае - наши эстетические, политические, любительские и прочие приоритеты схожи. Иногда и по характеру мы близки. Отсюда - быстрое взаимопонимание, легкость, не­произвольность в общении. С такими клиентами нередко рассуждаешь на темы, далекие от нашего общего дела, интересно посидеть в ресторане, а то и побы­вать в семьях друг друга. Он живо интересуется особенностями профессии консультанта, хорошо помогает консультанту в работе. Сотрудники скоро об­наруживают эту надежность отношений консультанта с их начальником и с большей, чем обычно, готовностью сотрудничают, участвуют в консультаци­онных процессах.

ЕДИНСТВО ПРОТИВОПОЛОЖНОСТЕЙ. Есть такой стереотип: люди ищут в других сходство с собой. Но столь же верно и то, что нам не менее инте­ресно общение с непохожими на нас. Как консультант я нередко даю понять клиенту, что я из другого мира. Он видит, что мои жизненные ценности, осо­бенности личной культуры, воспитания, поведения существенно, иногда даже разительно отличаются от таковых у него самого и его ближайшего окруже­ния. И именно поэтому мы интересны друг другу. Я замечал, как меня разгля­дывают, расспрашивают и, наверное, разбирают "по косточкам" заочно пред­приниматели, руководители, которые приглашают меня как носителя неведо­мых им идей, подходов, методов управления. Что-то они принимают с ходу как явно полезное, в чем-то видят угрозу своему бизнесу. Например, четкость в определении функций они приветствуют, командообразование - отвергают, а к предложениям помочь им в разрешении конфликта относятся с удивлени­ем, но и с заинтересованностью. И мне тоже любопытно понять их жизненную стратегию, обнаруживать их исключительную деловую интуицию, умение при-

влекать к себе людей т. п. Такой союз противоположных личностей оказывает­ся весьма продуктивным.

СДЕЛКА. При первых же контактах с клиентом мы оба настроены не столько на общение, сколько на товарообмен. У нас нет времени, желания или возможностей проникать на уровень межличностного общения. Друг в друге мы видим лишь средство достижения своих целей. Он: "Мне нужно, чтобы вы помогли моим сотрудникам согласовать их действия". Я: "Пожалуйста, я это сделаю на таких-то условиях". Мы тут не столько личности, сколько роли - он заказчик, а я исполнитель. А что касается межличного восприятия - оно, ко­нечно, есть, хотя очень специализированное на оценке товарности друг друга. Он, бегло осмотрев меня, почувствовав рукопожатие, выслушав ответы, пред­варительно оценивает мою продуктивность, надежность. Я таким же образом оцениваю обязательность, добросовестность.

Советы консультанту

Мы вступаем в период быстро растущего спроса на наши услуги. Нако­нец-то у нас появляются возможность и радость выбора клиента. Какого из них предпочесть? Если Вы склонны к работе в методологии глубокого кон­сультирования, то лучшего клиента Вы найдете в среднем бизнесе - там Вас буквально ждут. Там уже набран опыт успехов и разочарований, достаточный для того, чтобы знать, чего от Вас хотеть. Там платежеспособный и все более квалифицированный спрос. И там открыты изменениям.

Советы руководителю

Как строить отношения с консультантом? Неторопливо и внимательно. Нужно выяснить его багаж, меру владения консультационными продуктами. Спросите его, какие задачи он может решать? В каких из них он особенно си­лен? Пригласите другого, сравните их ответы и различимые внешние качества. Теперь у Вас есть выбор.

А каким клиентом Вы себя считаете? Насколько Вы консультабельны? Мой совет: пропустите себя через весь набор признаков современного клиен­та, описанных в этой главе. Тогда Вы лучше разберетесь в том, как строить свои отношения с консультантом по управлению и какой консультант Вам нужен.

**ПОЛЕВЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

Я встречал и использовал довольно много вариантов договора, однако для независимого консультанта, склонного к глубокому консультированию, наи­лучший вариант договора следует ниже. По крайней мере, по моей практике.

**Договор возмездного оказания консультационных услуг**

г. Москва " " 200\_ г.

Настоящий Договор (далее - "Договор") заключен между Представитель­ством Корпорации (название) в лице директора (имярек), действующей на осно­вании положения (устава), далее именуемым "Заказчик", с одной стороны, и При-гожиным Аркадием Ильичом, далее именуемым "Исполнитель", с другой сторо­ны, о нижеследующем.

**1. Предмет Договора**

1. В соответствии с настоящим Договором Исполнитель обязуется оказы­  
   вать Заказчику услуги, указанные в Приложении 1 ("Объем работы") к настояще­  
   му Договору и именуемые в дальнейшем "услуги", а Заказчик обязуется оплатить  
   эти услуги в порядке и на условиях, определенных в Договоре.
2. Для выполнения работ по настоящему Договору Исполнитель имеет пра­  
   во привлекать услуги третьих лиц (субподрядчиков) только после согласования с  
   Заказчиком. При этом Исполнитель отвечает перед Заказчиком за действия при­  
   влеченных им лиц (субподрядчиков) как за свои собственные действия.

**2. Стоимость услуг и порядок расчетов**

2.1. За услуги, предоставляемые по настоящему Договору, Заказчик выпла­  
чивает Исполнителю денежное вознаграждение в российских рублях, эквивалент­  
ное ... долларов США в соответствии с бюджетом проекта, указанным в Объеме  
работ (Приложение 1 к настоящему Договору). Сумма выплачиваемого денежно­  
го вознаграждения включает в себя все обязательные выплаты в соответствии с  
законодательством Российской Федерации.

Выплата денежного вознаграждения по настоящему Договору осуществля­ется в следующем порядке:

1. До начала работ в соответствии с бюджетом проекта, предусмотренным  
   Объемом работ (Приложение 1), Заказчик производит авансовый платеж в раз­  
   мере 50% от стоимости работ по этапу.
2. После подписания Заказчиком соответствующего акта сдачи-приемки  
   работ по оказанию услуг Заказчик обязан выплатить Исполнителю полную одоб­  
   ренную стоимость услуг за вычетом авансового платежа. Указанная сумма долж­  
   на быть переведена Заказчиком на банковский счет Исполнителя, указанный в  
   п. 7 настоящего Договора, в течение 7 (семи) банковских дней с момента подпи­  
   сания акта сдачи-приемки работ или выдана наличными из кассы Заказчика.  
   В случае если Заказчик откажется принять работу, указанную в акте сдачи-при­  
   емки, Заказчик обязан представить Исполнителю письменный мотивированный  
   отказ в течение 7 (семи) рабочих дней с даты представления Исполнителем акта  
   сдачи-приемки.
3. Все платежи по настоящему Договору производятся в российских руб­  
   лях. Средства аванса начисляются в течение 10 дней с момента подписания  
   Договора, а по окончательному расчету - в день подписания акта сдачи-при­  
   емки.

**3. Обязанности Сторон  
Исполнитель** обязуется:

1. Полностью и в срок оказать услуги, указанные в Приложении 1 к настоя­  
   щему Договору.
2. Предоставить Заказчику документы, предусмотренные обязательства­  
   ми Исполнителя по отчетности (Приложение 2 к Договору), в сроки, указанные в  
   Приложении 2 к настоящему Договору.
3. Во время действия настоящего Договора и в течение двух лет после  
   его окончания без предварительного письменного согласия Заказчика не раз­  
   глашать конфиденциальную информацию по настоящему Договору и оказанным  
   услугам.
4. Осуществить доработку отчетов в случае наличия обоснованных заме­  
   чаний Заказчика в согласованные сроки.

**Заказчик** обязуется:

1. До начала работ произвести авансовый платеж в размере 50% от сто­  
   имости работ по этапу.
2. Рассмотреть представленные Исполнителем отчеты в сроки, указанные  
   в Приложении 2 к настоящему Договору, и в случае соответствия этих отчетов  
   Приложениям 1 и 2 подписать акт приемки-сдачи работ.
3. Осуществить оплату услуг Исполнителя на условиях, указанных в насто­  
   ящем Договоре, в размере, предусмотренном в п. 2 настоящего Договора.

**4. Ответственность Сторон**

1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по насто­  
   ящему Договору Заказчик и Исполнитель несут имущественную ответственность  
   в соответствии с действующим законодательством РФ.
2. В случае если Исполнитель задержит предоставление отчетов, указан­  
   ных в Приложении 2 к настоящему Договору, на срок более двух месяцев, Испол­  
   нитель осуществляет возврат аванса Заказчику на условиях, определенных дей­  
   ствующим законодательством РФ.

**5. Разрешение споров**

5.1. Все споры и разногласия по настоящему Договору, вт. ч. связанные с его нарушением, прекращением или недействительностью, разрешаются в Арбит­ражном суде г. Москвы в соответствии с правилами и процедурами этого Арбит­ражного суда.

**6. Прочие положения**

1. Все отчеты и другой материал, подготовленные Исполнителем для За­  
   казчика в рамках настоящего Договора, являются собственностью Заказчика и  
   не могут быть использованы Исполнителем в коммерческих целях без письмен­  
   ного разрешения Заказчика. При использовании результатов в научных и других  
   публикациях Исполнитель обязан указать, что они получены в рамках Програм­  
   мы... Исполнитель не имеет права целиком публиковать результаты работ по До­  
   говору без письменного согласования с Заказчиком.
2. Настоящий Договор считается заключенным с момента подписания его  
   сторонами и действует до...

6.3. Заказчик имеет право расторгнуть настоящий Договор без выплаты каких-  
либо компенсаций в случае просрочки Исполнителем сроков представления от­  
четов, указанных в Приложениях 1 и 2 к Договору, более чем на два месяца или  
невыполнения Исполнителем условий по доработке отчетов, указанных в п. 3.1 (г)  
настоящего Договора. При этом Исполнитель осуществляет возврат аванса на  
условиях, определенных действующим законодательством РФ.

1. Все изменения и дополнения к настоящему Договору действительны  
   лишь в том случае, если они совершены в письменной форме и подписаны упол­  
   номоченными представителями сторон и являются неотъемлемой частью насто­  
   ящего Договора.
2. Настоящий Договор составлен в двух подлинных экземплярах: первый  
   экземпляр - для Заказчика, второй экземпляр - для Исполнителя.
3. Неотъемлемыми частями настоящего Договора являются следующие  
   Приложения:

Приложение 1 - Объем работ;

Приложение 2 - Обязательства Исполнителя по отчетности;

Приложение 3 - Акт приемки-сдачи работ.

**7. Юридические адреса сторон и банковская информация  
Заказчик Исполнитель**

Представительство корпорации Пригожий Аркадий Ильич

**Подписи сторон**

**Заказчик Исполнитель**

Директор Представительства Пригожий А.И. корпорации

Приложение 1

к Договору №

от"\_" г.

**Объем работ**

**I этап**

**I. Разработка стратегического управления**

Предполагается передать руководителям и сотрудникам организации мето­дологию и процедуры работы над стратегией организации, с помощью и участи­ем консультанта разработать методику и методологию стратегического управ­ления в организации, подготовить переход на самостоятельный режим стратеги­ческого управления.

**Этапы**

1. Сравнительный анализ стратегического управления, стратегического пла­  
   нирования, долгосрочного планирования, оперативного управления.
2. Анализ соотношения матриц угроз и возможностей применительно к дан­  
   ной организации.
3. Ориентирование по векторам стратегии, анализ конкурентной среды, ее  
   тенденции, фокусы конкуренции, ситуации на "центральном ринге".
4. Работа над образом желаемого будущего (VISION), миссией организации.

5. Разработка отраслевых политик, их стадирование и согласование.  
Результатом этой работы будеттекст, описывающий стратегию организации

и действующую систему стратегического управления в ней.

**II. Определение служебных функций подразделений и работников**

Предполагается обучить руководящий состав организации новым методам определения и формулирования функций с целью максимального их соединения с целями организации и согласования между собой.

**Этапы**

1. Анализ существующих должностных инструкций, положений об отделах и  
   службах, выявление их достоинств и недостатков.
2. Обсуждение т. н. "продуктного" подхода к разработке подобных докумен­  
   тов, его методического обеспечения. Принципы его применения в других орга­  
   низациях различного профиля.
3. Разработка функций некоторых подразделений и работников данной орга­  
   низации. Практическое освоение новой методики.

Результатом этой работы будет описание модернизированных функций, обеспечивающих оптимизацию организационной структуры.

**III. Мотивирующая оценка персонала**

Предназначена для мотивационной поддержки исполнения и развития служебных функций подразделений и работников, для соединения мотивации и оценки персонала в одном процессе. Предполагается передать руководству организации методологию процедуры максимальной интеграции интересов работников с общефирменными целями применительно к конкретной стадии и приоритетам развития организации.

**Этапы**

1. Анализ существующей в организации практики мотивации персонала, вы­  
   явление ее возможностей и ограничений.
2. Освоение методики мотивирующей оценки в привязке к определенным  
   функциям и категориям работников.
3. Разработка механизма мотивирующей оценки для различных подразде­  
   лений данной организации.
4. Апробация и корректировка механизма мотивирующей оценки.

Результатом этой работы будет внедрение динамической системы мотиви­рующей оценки, используемой и корректируемой "на ходу", без массированных и дорогостоящих аттестаций.

**IV. Формирование корпоративной культуры в организации**

Предполагается консультационными методами сформировать в организации систему ценностей и норм, объединяющих персонал вокруг общефирменных целей.

**Этапы**

1. Обсуждение современных взглядов на корпоративную культуру в органи­зации, их практической ценности. Типы корпоративных культур.

1. Выработка норм и кодекса отношений в организации (отношения началь­  
   ник - подчиненный, подчиненный - начальник, горизонтальные и общефирмен­  
   ные нормы и ценности).
2. Апробация этих норм и ценностей в разных игровых и реальных ситуациях.
3. Командообразование в организации (принципы и задачи формирования  
   управленческих и исполнительских команд, внутрикомандные роли, правила и  
   стадии работы, критерии эффективности команд и т. д.).

В результате этой работы:

а) будет разработан текст, описывающий принятые и одобренные нормы и  
правила корпоративного поведения;

б) организация получит более высокий уровень сплоченности персонала, его  
активности и креативности.

**II этап**

Написание итогового отчета, содержащего рекомендации для последующе­го его использования.

Приложение 2

к Договору №

ог"\_" г.

**Обязательства Исполнителя по отчетности**

Исполнитель предоставляет Заказчику следующие отчеты. Отчеты должны быть представлены вместе с актом сдачи-приемки.

**I этап**

**Финансовый отчет по I этапу Результирующие документы:**

1. Текстовое описание рекомендованной стратегии управления в организа­  
   ции.
2. Описание функций сотрудников организации с выходом на оптимизацию  
   организационной структуры.
3. Описание динамической системы оценки мотивации персонала.
4. Описание норм и кодекса отношений в организации (отношения началь­  
   ник - подчиненный, подчиненный - начальник, горизонтальные и общефирмен­  
   ные нормы и ценности).

Отчет по I этапу должен быть предоставлен не позднее " " 200\_ г.

**II этап**

**Финансовый отчет по II этапу**

**Итоговый отчет о проведенных консультациях, содержащий рекомен­дации.**

**Итоговый отчет** должен быть представлен Заказчику не позднее " "

200\_ г. и включать в себя перечень услуг и список документов, разработанных в ходе выполнения работ согласно Договору.

Итоговый отчет должен быть представлен Заказчику в двух экземплярах в виде печатного материала и на магнитных носителях информации 3.5" 1.44 Mb (текст в формате MS Word for Windows).

Факт представления Итогового отчета оформляется актом передачи отчета, который подписывается Исполнителем и Заказчиком.

Факт одобрения Итогового отчета оформляется актом приемки-сдачи рабо­ты, который подписывается Исполнителем и Заказчиком.

В течение **двух недель** после получения содержательного и финансового отчетов Заказчик имеет право предъявить Исполнителю свои претензии и заме­чания по Отчетам в письменном виде.

В течение **двух недель** Исполнитель на основании претензий и замечаний Заказчика обязан провести доработку Отчетов. Если качество вновь представлен­ного Отчета не удовлетворяет требованиям Заказчика, Заказчик оставляет за со­бой право приостановить работу по реализации задания и задержать оплату услуг до получения Отчета, подготовленного в соответствии с Объемом работ (Прило­жением 1) и Обязательствами Исполнителя по отчетности (Приложение 2).

**Заказчик Исполнитель**

**КОНСУЛЬТАЦИОННОЕ СООБЩЕСТВО В РОССИИ**

Еще несколько лет назад можно было спросить: а есть ли оно? В Москве, Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге уже сложились тогда коллективы, называвшие себя консультантами по управлению. Теперь мы обитаем во всех крупных городах России, имеем хорошие зарубежные связи, сформировали квалифицированный спрос на консультационные услуги.

**1. КРАТКАЯ ИСТОРИЯ**

**Зарождение управленческого консультирования**

Появление методов диагностики, социальных технологий, живой методо­логии вызвало профессионализацию практикующих социологов организаций в области процессного консультирования, формирование профессионального сообщества консультантов по организационному развитию как социологичес­кой ветви управленческого консультирования.

У ИСТОКОВ. Как и почему появилось управленческое консультирова­ние?1 Сами по себе конкурентные условия постоянно побуждали предприни­мателей искать новые источники эффективности, поскольку предприниматель­ство - наиболее реактивная часть управления и быстрее улавливает потребно­сти клиентуры и партнеров. И понятно, что самым постоянным объектом та­ких поисков были финансы: как сэкономить, выиграть, увеличить прибыль за счет наращивания цен либо сдерживания расходов. Поиск этого баланса все­гда будет предметом внимания предпринимательства.

Другим направлением было техническое совершенствование, поскольку использование новой техники, даже очень дорогой, оказывается на развитом рынке более эффективным, чем использование людей - ведь профсоюзная борьба все больше добивалась успехов в своих требованиях о повышении заработной платы, труд стал слишком дорог. В наших условиях квазисоциалистического хозяйствования одна из причин невнедрения новой техники - крайне дешевый человеческий труд в сравнении с очень дорогой сложной техникой, которая при низкой профессиональной структуре быстро выходит из строя.

' Подробнее об этом см.: Кубр Милан. Управленческое консультирование. М., 1992.

Сама система управления, организационное построение стали следующим направлением поиска. Почему следующим? Потому что поначалу использу­ются наиболее очевидные, быстро срабатывающие источники повышения эффективности. Управленческие же возможности связаны с человеческими отношениями, с изменением человеческого поведения. А человек - весьма инер­ционная часть производства, и здесь изменения оказываются более долговре­менными, требующими больше мыслительных и волевых затрат. И результа­ты здесь появляются не так быстро. К тому же несомненно, что результаты перестройки совершенствования управления труднее выделить в общих ито­гах работы в сравнении с эффектом от внедрения новой техники или от фи­нансового маневра.

Поэтому в каком-то смысле закономерно, что после того как стали исчер­пываться другие возможности в конкурентной борьбе, в рыночной политике стали более внимательно обращаться к более дальним ресурсам, а управлен­ческие ресурсы лежат глубоко, до них еще нужно добраться. Вот почему кон­сультанты по управлению появились позже, чем консультанты по маркетингу, рекламе, праву, по технической политике и т. д.

Когда консультант имеет дело с клиентурой в посттоталитарной стране, он не может не учитывать отсутствия квалифицированного спроса на свои профессиональные услуги. Этот недостаток спроса возникает потому, что ес­тественным образом руководители поначалу обращаются к близко лежащим ресурсам и еще не знакомы с этой областью деятельности, плохо понимают возможности, которые связаны с работой консультанта.

Более того, они не доверяют этим возможностям, потому что им непонят­но, как посторонний, пусть умный, хорошо образованный, опытный, специа­лист может им помочь в улучшении чисто управленческой ситуации, которой они вроде бы владеют полностью. И они часто ожидают от консультанта по управлению чуда. Консультанта часто приглашают в критической ситуации и ожидают от него чудесных решений, которые загадочным образом выведут их из трудности.

Но все-таки консультанты по управлению первой волны стали появлять­ся в начале века, следуя логике развития спроса. Сначала это были ранее пре­успевающие владельцы заводов, фабрик, торговых, рекламных и прочих ком­паний, которые вышли на пенсию или передали свое дело компаньонам и ста­ли распространять свой опыт среди тех, кто недавно начал свой бизнес. Это оказалось очень эффективным, их стали приглашать, к ним стали прислуши­ваться, многие из начинающих бизнесменов увидели большое преимущество в использовании их интеллекта. Постепенно все больше и больше ранее удач­ливых предпринимателей стали переходить на положение консультанта.

В истории действует закономерность - ускорение экономического и соци­ального развития. Темпы развития увеличивались, и постепенно оказалось, что многие из таких консультантов передают своим клиентам очень успешный, но устаревший опыт. И клиенты стали понимать, что то, что в прежних условиях давало большой эффект, в нынешних условиях устарело или не годится.

Вторая волна консультантов вовлекла в эту работу тех, кто, не занимая никаких руководящих постов, просто специализировался на изучении и рас­пространении управленческих достижений практикующих менеджеров. Они

описывали, систематизировали разные особенности стиля, практические при­емы решения управленческих задач. То есть просто распространяли лучший опыт. Такие консультанты читали лекции начинающим и даже опытным ме­неджерам, но еще больше они стремились предлагать свои находки прямо на рабочих местах своих клиентов. В 20-х гг. в России их называли специалиста­ми по научной организации труда (НОТ). Некоторые из них, накопив свои наблюдения, пытались разрабатывать и собственные рекомендации руководи­телям, а также строить обобщения научного порядка.

Тогда появилась третья волна консультантов, которые стремились удов­летворить возникший и уже осознанный спрос на профессиональные консуль­тационные услуги. Закон рынка вызвал эту потребность, но как только она перестал а удовлетворяться прежним способом, стали искать новые способы ее удовлетворения. Появились специалисты другого рода. Одни из них работали на производстве, другие нет. Это были ученые с хорошей экономической, со­циальной, психологической подготовкой, которые перестали давать прямые рекомендации, а стали разрабатывать методы, которые могли быть использо­ваны для выработки такого рода рекомендаций, но с участием самого клиента, а не вместо него.

Конечно, для клиентов и общественного мнения возникли некоторые труд­ности восприятия такого рода специалистов. Если он сам никогда не руково­дил производством или не работал на производстве, то как он может, не имея управленческого опыта, помогать руководителю решать его управленческие проблемы? Но постепенно этот предрассудок благодаря эффективности но­вых методов стал преодолеваться. Если считать, что только тот, кто сам руко­водил производством, может быть консультантом по управлению, то нужно предположить, что тот, кто болел язвой желудка, может сам лечить больных этой болезнью, или тот, кто сам совершил преступление, может быть судьей.

Эти консультанты стали работать одновременно с консультантами пер­вой волны, но и среди консультантов второй волны возникли большие про­фессиональные различия благодаря специализации. Появились консультан­ты, которые готовы были давать хорошие, эффективные рекомендации в са­мых разных областях. Некоторые из этих рекомендаций имели универсаль­ный характер. Например, постановка делопроизводства, документооборота или финансовых расчетов, системы отчетности, информационной системы. А не­которые, разрабатывая рекомендации, адаптировали их к местным условиям на конкретных предприятиях, в организациях.

Профессиональное консультирование вставало на ноги и начинало накап­ливать свои методы.

ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ. Становление управленческого консультиро­вания и методологии организационного развития в нашей стране, начинавшее­ся в середине 60-х гг., происходило под воздействием нескольких факторов.

Во-первых, следует учесть особенности того периода. Абсолютное господ­ство методов администрирования в экономике ставило руководителей пред­приятий в полную зависимость от заданного им плана, спущенного сверху штатного расписания, невероятного количества инструкций и ограничений. Поэтому использование ими основ организационной науки, методов совершен­ствования организации и управления весьма слабо могло повлиять на успеш-

**7 - 7ОЛП**

ность их работы. Даже незначительное улучшение снабжения или снижение плана оказывали куда большее воздействие на положение предприятия, чем самые серьезные рекомендации специалистов по организации управления.

С другой стороны, сама организационная наука в то время была крайне слабо развита. Ведь начавшиеся было в 20-х гг. разработки и исследования в этой области А. Гастева, П. Керженцева, а еще раньше А. Богданова и др. были прерваны в 30-х гг. Уже сложившаяся традиция насильственно оборвалась, ушли из жизни ее носители, сама специализация почти сошла на нет. А в 60-х гг. при­шлось начинать заново. Не обошлось без схоластики и академизма, но это было неизбежно в условиях безразличия практики управления. Не было реального спроса.

Тут надо добавить, что если общая теория организации и управления ста­ла в академических кругах развиваться относительно быстро и по крайней мере интерес к ней был высок, то прикладная ее часть, которая занималась конкрет­ными проблемами организации и управления, была еще в зачаточном состоя­нии по тем же причинам, которые были перечислены выше.

Возникает весьма уместный вопрос: какие же факторы повлияли на развитие управленческого консультирования методологии организационного развития в нашей стране в тех неблагоприятных условиях? На первое место можно поста­вить естественное стремление честного руководителя разобраться в своих про­блемах, попытаться усовершенствовать что-то, хотя бы в узких рамках существу­ющих ограничений, наконец, просто неравнодушный интерес к новой профессии. По этой причине некоторые руководители искренне сотрудничали с начинающи­ми консультантами и даже осуществляли у себя некоторые изменения.

Сказалась тут и еще одна закономерность - влияние зарубежной управ­ленческой мысли, уже сформировавшейся там теории управления, маркетин­га, социологии организаций, психологии руководства и т. д. на мышление и интересы советских специалистов. Это влияние становилось весьма значитель­ным и шло по нарастающей.

К этому же времени следует отнести и еще одну важную, относительно новую тенденцию в развитии объективных условий, о которых шла речь выше. Дело в том, что в конце 60-х гг. у руководства страной созрело убеждение в необходимости проведения экономических реформ в народном хозяйстве стра­ны (под руководством тогдашнего премьера А.Н. Косыгина). Эти реформы шли в направлении расширения самостоятельности предприятий, точнее говоря, их руководителей. Последние получили больше возможностей для проявле­ния личной инициативы, и объективно это стало их подталкивать к изучению не только экономики и общей теории организации управления, но и законо­мерностей функционирования трудового коллектива, методов управления им.

На волне этих экономических реформ появились первые специалисты, которые стали помогать руководителям входить в новые условия.

Новые, еще более радикальные изменения в народном хозяйстве и всей политической системе резко обострили интерес к управленческой квалифика­ции. Речь уже пошла не просто о расширении самостоятельности предприя­тий, а о коммерческом риске, о состязании за выживаемость. Это сразу повер­нуло внимание руководителей к специалистам по совершенствованию управ­ления, и сама оценка консультанта стала производиться прежде всего с учетом

того, что именно он может дать управлению, чем именно он может помочь ру­ководителям.

Тут нельзя не учитывать и такой момент: консультанты получили в усло­виях перемен реальную возможность не только практически участвовать в со­вершенствовании управления организациями, но и делать это на сугубо ком­мерческих условиях, т. е. выйти из системы твердых неподвижных окладов в НИИ и вузах и стать своего рода лицами свободных профессий.

Однако здесь сказалась существенная особенность развития управленчес­кого консультирования в нашей стране. Дело в том, что из-за длительной изо­ляции от мировой науки и практики (как уже отмечалось) связи с ними осу­ществлялись главным образом через литературу и спорадические контакты. Эта изоляция породила своеобразные местные, **специфические методы** управ­ленческого консультирования.

Профессионализация управленческого консультирования в нашей стране во многом обязана движению за научную организацию труда, начавшемуся (после 20-х гг.) заново на предприятиях, в учреждениях, в научных кругах. В 60-х гг. НОТ постепенно институционализировалась в учебных и научных институтах, а на большинстве предприятий появились специальные службы НОТ, разрабатывавшие организационно-технические усовершенствования в работе управленцев, документооборот, социально-психологическое обучение руководителей, рационализацию информационных потоков и т. д. Фактичес­ки нотовцы были прообразом внутренних и внешних консультантов на заво­дах и фабриках.

Наверное, первым консультантом по управлению в СССР был Валентин Шулимович Рапопорт. На разных заводах, возглавляя подразделения по со­вершенствованию управления в 60-80-х гг., он пытался рационализировать организационные процессы. А в популярном тогда журнале "ЭКО" он публи­ковал серию статей о своих разработках.

В Москве тогда были междисциплинарные секции в Доме ученых Акаде­мии наук, в инженерно-экономическом институте (теперь - Государственный университет управления), во Всесоюзном Совете научно-технических обществ. А на философском факультете МГУ Джермен Михайлович Гвишиани начал вести спецкурс по западной социологии организации.

В 70-х гг. Николаю Ивановичу Лапину удалось добиться в ЦК КПСС раз­решения на образование секции "Социология организации" в структуре Со­ветской социологической ассоциации. Фактически социологи организаций занимались не столько исследованиями, сколько разработкой методов анали­за и решения различных проблем развития организаций. Один или два раза в год эта секция проводила всесоюзные конференции по методам организаци­онной диагностики, осуществления изменений в организациях, участия испол­нителей в принятии общих решений и т. д.

Как только стало возможным (в июне 1991 г.), секция преобразовалась в самостоятельную Ассоциацию консультантов по управлению и организаци­онному развитию (АКУОР).

В 1975 г. вышел первый обзор деятельности зарубежных консультантов по управлению "Консультационные фирмы капиталистических стран по уп­равлению" А. Лузина и В. Озиры.

В начале 80-х гг. группа эстонских экономистов из Таллиннского поли­технического института, специализировавшихся на управлении предприяти­ями (Р. Юксвярав, М. Хабакук, Я. Лейманн и др.), получили возможность ста­жировки сначала в США, а затем в Финляндии. Свидетельством этого являет­ся очень содержательная книжка "Управленческое консультирование: теория и практика" (М.: Экономика, 1988). Как следствие этих стажировок в ТПИ сложился первый в Советском Союзе профессиональный коллектив консуль­тантов по управлению. Именно там проходили первые конференции наших коллег. До конца СССР эстонцы лидировали в отечественном консалтинге.

В августе 1982 г. нам с С. Хайнишем удалось опубликовать в тогдашней главной газете страны "Правда" довольно объемную статью "Нужен консуль­тант". После этого название "консультант по управлению" стало официальным и общепризнанным.

В начале 80-х гг. в стране зародилось и стало быстро развиваться т. н. иг­ровое движение. Основателем и пожизненным лидером его был Георгий Пет­рович Щедровицкий. У него было много последователей, но именно он придал этому движению инновационную идеологию. Конечно, его организационно-деятельностные игры (так он их называл) применялись не только для реше­ния организационных задач, но и для многих социальных и даже политичес­ких целей. Участники этого движения считали себя методологами, а затем многие из них приняли самоназвание консультанта по управлению.

Консультанты объединяются

Естественное стремление новых профессионалов к общению привело к появлению клубов, ассоциаций, лабораторий, фирм по управленческому кон­сультированию.

Объединения такого рода возникали и исчезали, но АКУОР была первой. Сейчас существуют около десятка объединений консультантов. Среди них са­мые видные: Евро-Русская консалтинговая группа, Ассоциация консультан­тов по экономике и управлению (АКЭУ), Сибирская ассоциация консультан­тов, Ассоциация консультационных фирм (АКФ) в Санкт-Петербурге, Наци­ональная гильдия профессиональных консультантов (НГПК) в Москве, Гиль­дия консультантов по бизнесу в Нижнем Новгороде и др. Все объединения консультантов делятся на две группы. К первой группе относятся профессио­нально-общественные организации, объединяющие индивидуальных консуль­тантов и консультационные фирмы для обмена опытом, методами, знаниями, информацией. Ко второй группе относятся объединения, преследующие ком­мерческие цели, т. е. образующие совместные проекты для работы с конкрет­ными клиентами. АКУОР относится к первой группе.

Именно АКУОР создала первую и пока единственную Школу консуль­тантов по управлению (в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ), которая на регулярной основе обеспечивает систематическое комплекс­ное обучение консультантов с выдачей аттестационных документов государ­ственного образца. Она же провела первые стажировки российских консуль­тантов в Голландии, Англии и Канаде.

AK.yuf единственная из ассоциаций, которая каждый год проводит две всероссийских конференции (зимнюю и летнюю) на какую-либо актуальную для нашей профессии тему.

Члены АКУОР регулярно участвуют во всемирных конгрессах Междуна­родной Ассоциации по организационному развитию (IODA) в разных странах мира. В 1991 г. АКУОР совместно с IODA провела международный семинар консультантов по управлению в бывшем СССР.

В 2003 г. АКУОР организует такой конгресс в России.

Ниже приводятся основные характеристики нашей Ассоциации.

**Миссия АКУОР**

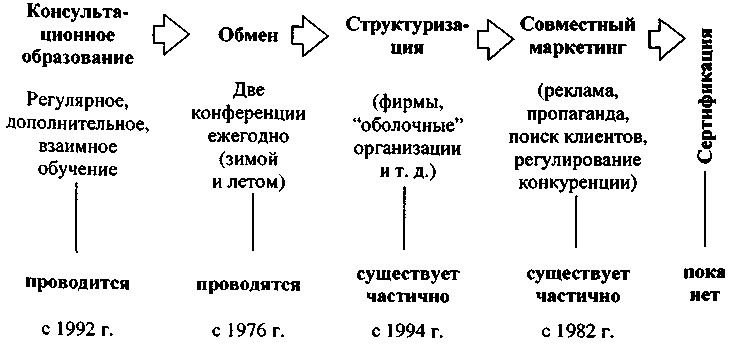
Активизировать формирование зрелого консультационного сообщества в России через:

* передачу консультационных методов и опыта между поколениями консуль­  
  тантов;
* общероссийский обмен консультантов своими методами;
* развитие консультационного образования;
* международное сотрудничество: вовлечение российских консультантов в  
  мировые профессиональные сообщества.

Главное в миссии АКУОР - организация профессиональной среды, мно­жественного обмена квалификацией между консультантами по управлению и за счет этого - ускоренное повышение качества управленческого консульти­рования в России.

VISION АКУОР Укорененность в России, открытость миру.

АКУОР КАК ВСЕРОССИЙСКАЯ "ЦЕПЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ":



РОССИЙСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ВОВЛЕЧЕНО В МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СООБЩЕСТВА:

* широкое персональное членство российских консультантов в междуна­  
  родных ассоциациях;
* Всемирный конгресс IODA в России в 2003 г. (АКУОР уполномочена  
  провести);
* участие россиян в международных консультационных проектах;

- международная система сертификации консультантов в России.  
2005 Г.: АКУОР СТАНЕТ БОЛЕЕ СТРУКТУРИРОВАННОЙ, С РАЗЛИЧ­  
НЫМИ УРОВНЯМИ ЧЛЕНСТВА. ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ МИССИИ.

**Путь АКУОР (основные вехи)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Точки от­счета, год | События | Содержание деятельности | Ведущие идеи |
| 1976 | Основание секции "Со­циология организаций" в рамках Советской социо­логической ассоциации | Разработка теории орга­низации, первые попытки внедрения научных зна­ний в практику управле­ния. Первые публикации в области социологии орга­низаций в СССР | - Науку - в управление - Существуют некоторые универсальные регуля­торы организационного развития для капитали­стических и социали­стических стран |
| 1982 | Официальное признание управленческого консуль­тирования как специали­зации. Начало "игрового" дви­жения | Главная советская газета "Правда" напечатала ста­тью "Требуется консуль­тант" (19 августа 1982 г.). Продолжительное эхо. Лекции по консалтингу | - "Мы не только научные работники, мы еще и консультанты!" - Игровые идеология и технологии |
| 1986 | Начало чисто коммерче­ских независимых кон­трактов в управленческом консультировании. Стажировка эстонских кон­сультантов в Финляндии. Первые контакты с IODA (International Organization Development Association) в США и Москве, участие в конгрессах IODA (Мюн­хен, Каракас) | Обособление управленче­ского консультирования в организационном, мето­дологическом, финансо­вом смыслах. Кооперати­вы консультантов. Под­разделения управленче­ского консультирования в академических институ­тах. Рост спроса: органи­зационные структуры, мо­тивация, лидерство и т. д. | - Консультирование -хороший бизнес - Недостаток методов: заимствование за гра­ницей (групповая рабо­та, тренинги, техники и т.п.) |
| 1991 | Секция социологии орга­низаций заявила о себе как о независимой Ассо­циации консультантов по управлению и организа­ционному развитию (АКУОР, май 1991 г.) | Первая совместная кон­ференция IODA с совет­скими консультантами в СССР. Посещение России большим количеством за­рубежных консультантов. Интенсивное междуна­родное сотрудничество в консалтинге | - Миссия: давайте помо­жем каждому вступить в наше сообщество. АКУ­ОР следует быть откры­той для новичков. Опыт­ное меньшинство должно поддерживать молодую профессиональную "по­росль" - Первые разочарования в пригодности западных методов в наших отечест­венных условиях - Осознание необходимо­сти в ноу-хау, рожденных в "российских снегах" |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Точки от­счета, год | События | Содержание деятельности | Ведущие идеи |
| 1992 | Увеличение количества членов АКУОР. При Академии народного хозяйства при Правитель­стве Российской Федера­ции была создана Школа консультантов по управ­лению. Старт регулярного профессионального обра­зования в России и СНГ | Наиболее успешные кон­сультанты объединились вокруг ШКУ. Поддержка голландцев. Участие в конференциях IODA стало гораздо более широким | - Методологический эн­тузиазм - Что преподавать? - АКУОР должна быть более профессиональ­ной |
| 1996 | Принятие на конференции АКУОР собственного Ко­декса взаимоотношений. В последней версии Ко­декса сохранилось немно­гое | Противоречия и согласия в профессиональной мис­сии и нормах | - Постепенное понимание профессиональных цен­ностей |
| 2000 | АКУОР декларирует фик­сированное членство. Пе­ререгистрация. Две сек­ции. Участие в издании журнала "Консалтинг" | От профессионального клуба к организации про­фессионалов | - Призывы к изменению миссии: АКУОР не должна быть такой от­крытой, но более стро­гой к членству |
| 2001 | Летняя конференция АКУОР решила начать процесс международной сертификации российских консультантов. АКУОР предложила IODA провести междуна­родную конференцию в 2003 г. в России | Обсуждение соответствия наших и ICMCI профес­сиональных критериев. Переговоры с ICMCI | - Ближе к западным кол­легам ! Преодолеем на­шу изоляцию! Мы нуж­даемся в более развитых технологиях для нашей успешной деятельности |
| 2002 | Ожидается: Видеопро­грамма консультационных методов. Первый россий­ский учебник "Методы управленческого консуль­тирования" |  |  |

**Темы последних конференций АКУОР**

Консультирование развития организационных структур

Управление по "слабым сигналам"

Консультирование кризисного развития

Профессиональный Кодекс АКУОР

Ошибки консультантов по управлению

Индивидуальное консультирование руководителей. Коучинг лидеров

Сертификация консультантов

Технологизация бизнес-процессов

Новое на рынке консультационных услуг

4 государства, в прошлом республики СССР:

Россия

Белоруссия

Казахстан

Латвия

**География АКУОР**

44 города

Самые восточные города -

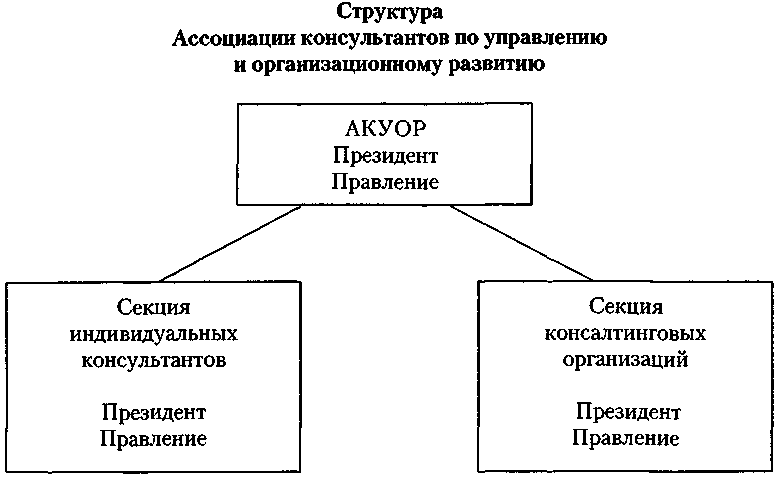
Владивосток, Находка Самый западный город —

Калининград Самый южный город —

Ростов-на-Дону

Самый северный город —

Архангельск



**Основные виды деятельности**

* Проведение двух специализированных всероссийских конференций в год  
  (зима и лето).
* Формирование групп консультантов для участия в совместных проектах.
* Поддержка Школы консультантов по управлению,
* Осуществление связей с зарубежными ассоциациями консультантов и  
  консалтинговыми фирмами.

В начале 90-х гг. едва ли не на каждой конференции АКУОР обсуждались различные взгляды на этику консультационного бизнеса. Ассоциации потре­бовался собственный Кодекс. Мы, конечно, могли заимствовать Кодекс из ус­тавов международных объединений консультантов, как это и сделали некото­рые российские ассоциации. Однако тогда это был бы не наш, чужой Кодекс, и мы решили выработать самостоятельно тот Кодекс, который соответствует нашим ценностям, интересам, особенностям. Но это далось нам нелегко, вре­менами возникала настоящая борьба вокруг некоторых положений, выдвигае­мых разными членами Ассоциации. Наконец мы согласились на том миниму­ме, который устраивал большинство. Предлагаемый ниже Кодекс несоверше-

нен и, наверное, нуждается в развитии. Так, на мой личный взгляд, назрела необходимость ввести в Кодекс ограничения на консультирование клиентов-конкурентов, хотя некоторые коллеги думают иначе.

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОДЕКС КОНСУЛЬТАНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ**

**Миссия консультанта - члена АКУОР состоит в том, чтобы профессио­нальными методами управленческого консультирования способствовать ре­шению проблем клиентной организации и ее .развитию.**

**I. Консультант-клиентные отношения**

* Консультант должен стремиться к пониманию клиента как организации в  
  целом, если речь идет не об индивидуальном консультировании.
* Неудачи в работе с клиентом консультант должен относить прежде всего  
  на счет своей компетентности.
* Консультант несет ответственность перед клиентом за результативность  
  своей работы, прежде всего - с точки зрения клиента.
* При неизбежности негативных последствий для отдельных работников  
  вследствие изменений, вызываемых консультированием, консультант дол­  
  жен стремиться к смягчению этих последствий, к разумному балансу ин­  
  тересов.
* Консультант не должен скрывать от персонала клиентной организации  
  цели и методы работы с ним.
* Консультант хранит в тайне оговоренную с клиентом информацию о кли­  
  ентной организации.
* Консультант не разглашает конфиденциальную информацию, полученную  
  от отдельного работника (диагностическое интервью, наблюдение, работа  
  с документами и т. п.), передавая ее клиенту только в анонимном или обоб­  
  щенном виде.
* Консультант не должен передавать клиенту некоторые виды информации  
  о персонале, произведенной самим консультантом в ходе его работы (со­  
  циометрия, позиционный анализ и т. п.).

**II. Консультант-консультантные отношения**

* Консультант принимает на себя обязательства перед своим профессиональ­  
  ным объединением следовать данному Кодексу.
* Консультант считает своим долгом способствовать развитию своего про­  
  фессионального сообщества, в т. ч. через передачу коллегам своего опыта  
  и методов работы, помощь друг другу в поиске клиентов, взаимоподдерж­  
  ку в трудных консультационных случаях и т. п.
* Консультант при заключении контракта с клиентом должен проинформи­  
  ровать об этом других консультантов, работающих у того же клиента (если  
  ему известно о таковых); член Ассоциации обязуется не вступать в недо­  
  бросовестную конкуренцию с коллегами.

**III. Консультант-общественные отношения**

Член АКУОР принимает на себя миссию социально ответственного кон­сультанта, который следит за соответствием результатов своей работы инте­ресам общества в целом:

* он не принимает заказы на консультирование противоправных действий  
  своих клиентов, недобросовестных методов конкурентной борьбы;
* он содействует успеху прогрессивных реформ в направлении общечело­  
  веческих ценностей и интеграции нашей страны в мировое сообщество;
* он открыт к сотрудничеству с государством в подготовке и осуществле­  
  нии прогрессивных мероприятий, в т. ч. на безвозмездной основе;
* он стремится к профессионализации и гуманизации управленческих от­  
  ношений и повышению уровня деловой культуры в нашей стране.

**Принят на конференции АКУОР 2 июля 1996 г. в Москве.**

**2. РАЗРАБОТОЧНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ В КОНСУЛЬТАЦИОННОМ СООБЩЕСТВЕ**

Основная форма работы Ассоциации консультантов по управлению и орга­низационному развитию - всероссийские конференции, которые проходят зимой и летом каждого года. Постепенно опыт таких конференций выработал особый способ их проведения, излагаемый ниже.

Конференции бывают дискуссионные и разработочные. **Дискуссионная конференция** предусматривает обсуждение, обмен мнениями и информацией, иногда выработку рекомендаций. Она строится на основе докладов, пленар­ных и секционных заседаний. **Разработанная конференция** предполагает ре­шение конкретных проблем (научных, практических, методических). Она ог­раничивается двумя-тремя постановочными докладами. Предполагает состав­ление перечня проблем, подлежащих решению "здесь и сейчас", распределе­ние участников по группам для решения каждой из этих проблем, групповую работу (несколько групп работают параллельно) по их решению, представле­ние полученных решений на пленарное собрание участников конференции и совместную оценку полученных результатов.

Разработочная конференция ориентируется на синергический эффект (ког­да 2 + 2 = 5 или больше), он получается следующим образом.

1. Каждый участник приезжает с какими-то собственными малыми опы­  
   том, знаниями, методом, идеей.
2. В ходе взаимодействия по определенной методике сочетание индивидуаль­  
   ных вкладов каждого участника обобщается, интегрируется, перерастает в выра­  
   ботку нового целостного результата, который не есть простая сумма привнесенных  
   вкладов, а нечто существенно новое, не сводимое к простой сумме этих вкладов.
3. Каждый участник в той или иной степени получает равное соавторство  
   этого нового продукта.

В разработочкой конференции различаются продукт и результат. **Продук­том** считается найденное решение, новое знание или идея. А **результатом** разработочкой конференции считается развитие возможностей участников через обогащение их квалификации новым продуктом, сплочение, интеграция

участников конференции в новое сообщество (профессиональное, идейное, че­ловеческое).

1. Овладение участниками навыками конструктивного взаимодействия в  
   больших и малых группах специалистов разной квалификации и профилей.
2. Множительный эффект: распространение участниками методов интен­  
   сификации, "повышения производительности" конференций в своих профес­  
   сиональных и иных сообществах.

Разумеется, косвенным результатом такой конференции становится по­вышение эффективности деятельности ОМС.

**Рекомендации по подготовке и проведению разработочкой конференции**

1. Содержательно и актуально определить проблему, для решения кото­  
   рой собирается конференция, т. е. она уже должна быть в центре внимания  
   данной сферы деятельности, созреть для решения.
2. Внимательно провести подбор участников конференции, с тем чтобы в  
   их состав вошли люди, не только способные обозначить проблемы и способы  
   их решения, но и имеющие полномочия для внедрения этих решений. Заранее  
   оповестить их о дате, времени и месте проведения конференции.
3. Заранее подготовить несколько комнат для групповой работы и прове­  
   дения пленарного собрания.
4. Тщательно подобрать авторов установочных докладов (одного-трех).  
   Выделить точное время и очередность выступлений, с тем чтобы один доклад  
   как бы следовал из другого.
5. Обеспечить:

* визуализацию докладов (изображение на ватмане, флип-чарте основ­  
  ных идей),
* накопление листов с содержанием на стенах пленарного зала и комнат  
  для групповой работы - по мере появления соответствующего содержа­  
  ния.

1. Проследить за тем, чтобы установочные доклады завершались переч­  
   нем конкретных проблем, подлежащих решению на данной конференции.
2. После утверждения названного перечня проблем предложить несколь­  
   ким добровольцам из числа участников взять на себя функцию оценки хода,  
   продукта и результатов конференции, с тем чтобы они с самого начала готови­  
   лись к выполнению этой функции.
3. Утвердить регламент.
4. Предложить участникам распределиться по группам решений обозна­  
   ченных проблем. Некоторые группы могут браться за решение двух-трех про­  
   блем.
5. Предложить каждой группе определить своего докладчика на пленар­  
   ное собрание.
6. Определить требования к докладчикам на пленарное собрание: аргу­  
   ментированность, лаконичность, новизна и т. д. От некоторых групп могут быть  
   2-3 содокладчика.
7. Постараться обеспечить синхронное завершение работы всех групп.  
   Доклады всех групп должны быть визуализированы (представлены текстами,  
   рисунками, схемами в видимом для всех участников пленарного заседания  
   масштабе).
8. Очередность докладчикам от групп определять по логике движения от  
   одной проблемы к другой.
9. После всех докладов предоставить слово добровольным экспертам и  
   всем желающим для оценки полученных продуктов и результатов.

**3. ПЕРСПЕКТИВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СООБЩЕСТВА КОНСУЛЬТАНТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ В РОССИИ**

Что нужно для возникновения новой массовой профессии? Всего-то 7 ус­ловий:

* спрос,
* критическая масса специалистов,
* формы их профессионального общения,
* достаточная их квалификация,
* система их подготовки,
* авторитетная аттестация их,
* выход на мировой уровень.

Тут не найти никакой последовательности. К примеру, некоторые из нас вышли на международный уровень до того, как достигли достаточного про­фессионализма, и еще тогда, когда консультантами у нас были единицы. Или: мы всерьез говорим о сертификации консультантов, хотя их численность и квалификация большинства из них весьма скромны.

Опираясь на опыт нашей Ассоциации (создана в 1991 г.) и свой собствен­ный (практикую как консультант с начала 70-х гг.), попробую разобрать каж­дое из этих условий.

**Спрос.** В России он долгое время был неквалифицированным, т. е. наши клиенты плохо понимали, чего можно ожидать от консультанта по управле­нию, а чего от него требовать нельзя. Поэтому нам приходилось разрабатывать специальные методы вовлечения клиента в консультационный процесс еще на первой его стадии. Но спрос быстро растет, особенно у среднего бизнеса. И теперь многие руководители наиболее продвинутых организаций умело выбирают себе консультантов, грамотно и точно формулируют им заказ.

**Масса консультантов** еще очень далека от достаточной, границы ее край­не неопределенны. Так что все данные о численности **реальных** консультан­тов по управлению в России недостоверны. Но есть более надежный показа­тель количества специалистов в стране: профессиональные объединения. В России сейчас их 4 или 5. В нашей Ассоциации, самой многочисленной, дей­ствуют более 300 консультантов по всей стране. Часть из них - главы консуль­тационных фирм.

**Формы профессионального общения** консультантов. Главная из них -всероссийские **конференции.** Они бывают разовыми и регулярными. Послед­ние мы проводим дважды в год, сочетая обсуждение организационных вопро­сов развития Ассоциации (Профессиональный кодекс, Устав и т. п.) с содер-

жательными (консультационные методики, ошибки консультантов и трудные случаи, идеология "Тотального качества", консультирование построения орг­структур и т. п.). Другая форма - **семинары** по каким-либо новым разработ­кам отдельных консультантов или фирм. Трудность здесь в том, что далеко не каждый консультант согласен делиться с другими своими методами и опытом. Третья форма - совместные **консультационные команды,** в которые они объе­диняются по принципу взаимодополняемости для работы у конкретных кли­ентов. Насколько я замечаю, это у нас наблюдается все чаще. И по-моему, тут зачатки пока еще мало известного у нас партнерского типа консультационных фирм.

Принципиально говоря, именно разнообразие и интенсивность форм про­фессионального общения консультантов и есть тот ключевой пункт, из кото­рого развивается наша профессия и наше сообщество. Поэтому стоит потру­диться над их умножением.

**Квалификация.** Главная проблема тут - **методическая скудость.** Весь­ма распространен образ "консультанта одного метода" (КОМ), когда человек умеет неплохо делать что-то одно и предлагает это одно всем клиентам, неза­висимо от их проблем. Это не такая уж беда экспертных консультантов, но очень плохо - для консультантов по процессу. Обогащение профессионального ин­струментария - именно за этим прежде всего консультанты съезжаются на кон­ференции, семинары, объединяются в команды.

**Подготовка консультантов** по управлению в России на регулярной осно­ве, сколько мне известно, постановлена только в **Школе консультантов по управлению** (Академия народного хозяйства при Правительстве РФ). Она единственная в СНГ, работает с 1992 г., выпустила около 500 консультантов по управлению (далеко не все поступившие в Школу получают аттестацион­ное свидетельство консультанта). Конечно, выпускники распространяют по­лученные знания на своих сотрудников, преподают и т. д. В некоторых вузах появились курсы по управленческому консультированию. На мой взгляд, это нужно, но по-настоящему обучение консультантов можно ставить только для взрослых. Но с каким базовым образованием? Удивительно, но я не нашел никакой связи между успешностью консультанта по управлению и его базо­вым образованием. Нередко инженеры здесь эффективнее экономистов или психологов. Но в принципе управленческое консультирование - специальность **постдисциплинарная,** где принадлежность к этой профессии перекрывает ис­ходные дисциплинарные различия.

Тут два вопроса: кто может учить и где взять учебные пособия? В послеву­зовском образовании консультантов могут учить только более опытные кон­сультанты. Но они не очень-то хотят и часто не умеют это делать. А учебников, построенных на отечественных материалах, просто нет. При всей огромной значимости для нас опыта западных консультантов многие их подходы и ме­тоды в нашей деловой культуре не работают. И все же во всем мире консуль­танты по управлению учатся прежде всего друг у друга.

**Аттестация,** а точнее, сертификация консультантов - вот точный пока­затель, стадия, уровень, критерий, качество развития в стране управленческо­го консультирования. Если в стране есть желающие сертифицировать (они, конечно, есть), умеющие сертифицировать (такие у нас вряд ли имеются), но

главное, достаточный по объему **платежеспособный спрос** на эту услугу со стороны самих консультантов, то можно твердо констатировать: профессия состоялась! Повторю: с появления коммерческих организаций, делающих биз­нес на сертификации индивидуальных консультантов и фирм, начинается от­счет времени процветания нашего дела и сообщества. Пока только упомяну­тая Школа в АНХ выдает официальный диплом с присвоением квалифика­ции "консультант по управлению".

**Включенность в мировое сообщество** консультантов началась давно. На­сколько могу судить, больше всего наших консультантов участвуют в конфе­ренциях Международной Ассоциации по организационному развитию (IODA). Меньше - в мероприятиях института по организационному развитию, еще меньше в Европейской федерации ассоциаций консультантов (FEACO). Вез­де лишь единицы россиян. В той же Школе консультантов по управлению пре­подают консультанты из Голландии, Англии, Израиля, ЮАР. А выпускники Школы проходят стажировку в Голландии и в Англии. Барьера два: языковой и финансовый. Но кросс-культурные различия еще сильней. Мы провели рос­сийско-голландское исследование о соотношении наших деловых культур. Но это - особый большой разговор...

**МАРКЕТИНГ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ**

Замечательно сказал Дэвид Майстер: "Товары потребляются, услуги пе­реживаются". Отсюда и вытекают все особенности маркетинга в нашей про­фессии.

1. Клиент не может заранее определить качество заказанной и уже аванси­  
   рованной услуги.
2. Доверие не столько к продукту, сколько к личности консультанта. Фак­  
   тор доверия к конкретным консультанту, его фирме имеет в нашем бизнесе  
   особое значение.
3. Определяющую роль в продаже наших услуг имеет фактор личного об­  
   щения, отношенческая сторона продаж.

**1. ОСОБЕННОСТИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО РЫНКА**

На моих глазах рынок консультационных услуг в нашей стране созревал очень неравномерно как по темпам, так и по регионам. Можно назвать 4 основ­ные стадии формирования консультационного рынка.

На первой стадии существует **отчужденный** рынок, когда знаниевые и ме­тодические возможности консультанта уже наготове, но клиент их еще не вос­принимает, относится к ним настороженно. Спрос сугубо пассивный.

Следующая стадия - **фетишизированный** рынок - требует не того, что нужно на самом деле, а того, что на слуху. Фетиши бывали у нас разные: одно время, в конце 80-х - начале 90-х гг., 80% заказов требовали новую оргструктуру. Прав­да, консультантов это не особенно смущало. Мы убеждались в том, что фетиши­зированный заказ можно развить до реальных потребностей организации. По­том рынок "заклинило" на информационные потоки, дескать, их упорядочение приведет к повышению управляемости и эффективности всего. Среди фетишей встречались периодами аттестация персонала, рестуктуризация.

Третий этап в развитии рынка - **избирательный** спрос. Клиент интересу­ется: "Что вы умеете?" На этой стадии клиент привыкает к большому разнооб­разию консультационных продуктов, и для него возникает проблема выбора тех из них, которые ему в данный момент нужнее.

Четвертая, высшая стадия - **комплексный** спрос. Теперь клиенту важны не столько отдельный консультационный продукт или услуга, а весь Ваш опыт,

Ваши знания. Глубина мышления. Он желает взаимодействовать с Вами как с креатив-партнером: испытывать на Вашем восприятии свои потаенные идеи, получать от Вас качественное оппонирование, слышать от Вас о новых веяни­ях в управленческой науке и т. д.

На последних двух стадиях появляется квалифицированный спрос на кон­сультационные услуги. Клиент уже научается понимать, чего нужно ждать от консультанта, а чего от него ожидать не следует. Но и сама консультационная среда тоже предпочитает разные виды спроса. Многие консультанты стремят­ся быстро овладеть фетишизированным консультационным продуктом и про­вести его через максимальное число клиентов. Другие консультанты пытают­ся возбудить интерес у клиентов к тем своим продуктам, на которые пока нет никакого спроса или он очень узкий.

**2. ТИПЫ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ ФИРМ**

Мне известны 5 основных видов консультационных организаций.

Во-первых, это многопрофильные компании, специализирующиеся на аудите, информационных технологиях, юридическом или финансовом консуль­тировании. Управленческое консультирование там - дополнительная услуга, существующая для подкрепления основных.

Так, один банк пригласил меня помочь им поставить службу по управленчес­кому консультированию, поскольку они убедились, что многие их клиенты плохо используют кредиты именно из-за некачественного менеджмента своих органи­заций. Еще случай: одна компания, весьма успешная в продаже и установке средств связи (компьютерные сети, телефонные линии), обратилась ко мне с просьбой:" У нас прекрасные инженеры и эксперты по оборудованию, мы быст­ро и качественно устанавливаем его у своих клиентов, а вот освоение его персо­налом и руководством часто идет очень трудно. Что вы, как консультант по уп­равлению, можете передать нам такого, чтобы мы смогли бы ускорять и облег­чать нововведения нашего профиля?" Они были открыты тому, чтобы создать у себя группу консультантов по управлению, специализирующуюся на социотех-нических нововведениях в их клиентных организациях.

В многопрофильных компаниях консультанты по управлению чувствуют себя на периферии, и по существу они вспомогательные сотрудники, от них требуется прежде всего подчиненная, исполнительская роль. Зато наши кол­леги в таких фирмах хорошо изучают смежный бизнес и научаются взаимо­действовать с теми консультантами, с которыми мы всегда встречаемся у об­щих клиентов: финансовыми, правовыми и т. д. А это шанс на навыки созда­ния комплексных консультационных команд. На это хороший спрос.

Второй тип консультационных фирм - специализация в какой-то облас­ти управленческого консультирования. А все остальные виды управленческо­го консультирования тоже вводятся для поддержки центрального, главного кон­сультационного продукта. Например, есть консультационные фирмы, специа­лизирующиеся сугубо на мотивации (построение системы зарплат, социальных пакетов, премий, бонусов - т. н. моральное стимулирование), реструктуриза­ции, реинжиниринге, стратегии и т. д. В них создаются свои профессиональ­ные школы. Некоторые из таких консультационных фирм появляются в ответ

на фетишизированный спрос, стараются по максимуму покрыть его, но по мере иссякания этого спроса им приходится либо исчезать, либо специализироваться на новом фетише.

Третий тип консультационных фирм - лидерские организации. Они скла­дываются вокруг сильной личности высококлассного специалиста, своего иде­олога. Очень сильные лидеры могут постоянно удерживать около себя до 20 сотрудников. Другие имеют одного-двух сотрудников, подстраивающихся под стиль работы лидера. Некоторые из них создают т. н. оболочные организа­ции, т. е. под конкретные проекты приглашают своих коллег, а как только эти проекты заканчиваются, они расходятся до следующего клиента или навсегда.

Еще один тип - т. н. партнерство - это группа консультантов, каждый из которых приличный специалист в своем деле, каждый имеет свою клиентуру и может работать независимо от других. Тем не менее они предпочитают сло­житься на общий офис, оргтехнику в нем, секретариат, бухгалтера и иных вспо­могательных сотрудников. Тогда каждый поочередно может пользоваться этим офисом как своим: приглашать туда клиентов, устраивать личные презента­ции, получать необходимую информацию и рассылать свою, вести текущую работу. Круг таких партнеров чаще всего состоит из 6-8 человек. Время от вре­мени они приглашают друг друга в свои консультационные проекты для со­вместной работы у клиента, перенимают друг у друга методы, опыт. Кроме того, они периодически проводят в своем офисе внутренние семинары для совмест­ного обсуждения трудных случаев, новых тенденций в консалтинге, литерату­ры, подготовки совместных публикаций и т. д. Среди них появляются диады -те, кто привыкает работать в паре у любого клиента. Странно, но в управлен­ческом консультировании почему-то диады распространены больше, чем в дру­гих областях консалтинга.

Пятый тип - независимые, индивидуальные консультанты, так или иначе оформляющие свой юридический статус на рынке, а иногда и без него. Имен­но такие консультанты составляют большинство в "оболочках" других фирм. Их успех зависит от уважения и репутации в профессиональных кругах.

В многопрофильных и специализированных компаниях работа поставле­на чаще всего на поток, консультант есть часть большого производства. В них свои службы маркетинга, т. е. клиентов ищут другие - консультант только ис­полнитель, а заказ он не обсуждает, не выбирает. В трех других способах орга­низации консультационного труда у консультантов больше свободы в опреде­лении своего статуса на рынке и способах построения отношений с клиенту­рой, зато и профессионального риска в них больше.

В мировом консалтинге замечена одна тенденция: из организаций первых трех типов (многопрофильных, специализированных и лидерских) есть посто­янный отток тех, кто уже прошел хорошую профессиональную школу в своих фирмах, иногда для укрепления опыта побывал в нескольких таких организа­циях, а затем переходит в какое-нибудь партнерство или на индивидуальное положение. Это болезненное явление, ведь на местах их созревания соответ­ствующим компаниям приходится инвестировать в их квалификацию, но и сами "эмигранты" иногда имеют основания считать, что они восполнили эти инвестиции своим качественным трудом.

**3. ТИПЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ**

Обычно консультационные фирмы или отдельные консультанты готовят буклеты, лифлеты (отдельные рекламные листки), в которых предлагают свои услуги. Они строятся в следующих вариантах.

* **Меню** - самая распространенная форма презентации себя на рынке - вклю­  
  чает в себя перечень тех консультационных работ, которые авторы умеют  
  делать, например: стратегия, мотивация, клиентная ориентация, маркетинг  
  и т. п.
* **Пакет услуг** отличается от предыдущего тем, что перечень услуг взаимо­  
  связан и ориентирован на конкретную задачу.

Например: "Мы обеспечиваем максимально эффективную работу с персо­налом по всему комплексу задач вашей фирмы: подбор, определение функций, мотивация и стимулирование, оценка результатов, повышение квалификации, по­строение карьеры и даже безболезненное увольнение отдельных сотрудников".

* **Основной продукт** - консультант или фирма акцентирует ту услугу, ко­  
  торая сейчас пользуется наибольшим спросом или получается у них луч­  
  ше всего. Например, разработка стратегии фирмы или повышение клиен-  
  тной ориентации и т. п.
* **Личность консультанта** - в буклете или ином рекламном материале пред­  
  ставляются уникальные достижения, уровень квалификации, диапазон  
  возможностей конкретного консультанта. Ставка делается не столько на  
  ценность методов и консультационных продуктов, сколько на репутацию  
  данного консультанта в деловом мире по принципу: "Это тот самый!.." Ра­  
  зумеется, такой личный маркетинг возможен только по отношению к тем,  
  кто сильно выделяется на общем профессиональном фоне.

**4. СТИЛИ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ**

Тексты маркетинговых предложений сильно выигрывают от использова­ния разных стилистических приемов. Среди них можно выделить: **позитив­ный** подход - читателю предлагаются ожидаемые результаты и достижения как следствие сотрудничества с консультантом; **провокативный** подход - с упором на типичные ошибки, иллюзии и просчеты потенциальных клиентов, а консультационная услуга представляется как средство избегания или воспол­нения этих недостатков; **алармистский** подход - акцентируются тревожные тенденции, возможность кризисов, которых следует ожидать на макроуровне (вступление в ВТО, изменение налоговой системы или обострение конкурен­ции).

Сейчас Вы увидите примеры использования трех перечисленных стилей на примере. В качестве повода я взял фрагменты своих собственных предло­жений клиентам по проведению организационной диагностики именно в той последовательности, в какой эти стили сверху перечислены.

Уважаемый...

Почему все чаще руководители заказывают консультантам именно оргдиаг-ностику?

Потому что грамотная диагностика организации дает руководителю такую новую и жизненно важную информацию о его бизнесе, которую он никогда и ни­как иначе не получит.

Современные методы оргдиагностики позволяют не только выявить назре­вающие проблемы, но и раскрыть новые возможности повышения эффективно­сти бизнеса.

Мы создаем и постоянно совершенствуем эти методы и готовы Вам их пред­ставить.

Что же Вы получите в результате оргдиагностики? Мы построим перед Вами экран функционирования и развития Вашей организации, на котором Вы увиди­те свою фирму совсем не так, как привыкли видеть. Именно на таком экране Вы обнаружите не опознанные пока ресурсы эффективности.

Ваша фирма быстро растет. А значит, у Вас наверняка возникают трудности с управляемостью. Снижение управляемости - источник огромных рисков. Имен­но наши методы и опыт помогут Вам соединить рост с развитием:

* вовремя определить "точки неуправляемости";
* выявить резервы повышения управляемости;
* перестроить управление в соответствии с задачами роста.

Мировой и российский опыт показывают, что руководители бизнес-органи­заций недооценивают реальный потенциал своих организаций. При этом оши­баются на 30-40% и более. Наша профессия - помогать руководителям исполь­зовать недооцененный потенциал персонала, методов управления, построения бизнес-процессов и т. д.

Для этого мы предлагаем специальные консультационные технологии, су­щественно повышающие конкурентоспособность наших клиентов.

Вы, наверное, согласитесь с тем, что не бывает совсем здоровых людей? Не так ли?

Тогда Вы тем более согласитесь с тем, что не бывает совершенно здоровых организаций.

Мы можем помочь своевременно выявить неизбежные болезни, которые характерны, типичны для таких организаций, как Ваша.

С помощью наших методов Вы сможете диагностировать их вовремя и "вы­лечить" или предупредить легче и быстрее.

**5. СТРУКТУРА РЕКЛАМНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Во всем мире отработан примерно один и тот же набор элементов таких тек­стов, хотя и в разной композиции. Приведу наиболее типичную последователь­ность рабочих элементов рекламного предложения консультационных услуг.

* Название, логотип.
* Членство в профессиональных объединениях.
* Дипломы, сертификаты.
* Комплекс услуг, выгоды клиента от сотрудничества с данным консультан­  
  том или фирмой.
* Отличие от других.
* Вопросы клиенту, проблематизация его.
* Персоналии: фото лидера, сотрудников (индивидуальные и совместные),  
  их специализации, достижения.
* Философия, принципы консультирования (индивидуальный подход, кон­  
  фиденциальность, "не работаем с конкурентами", "репутация выше гоно­  
  рара", "ваши проблемы - это ваши ресурсы" и т. д.).
* Авансы клиенту - что именно он получит.
* Источник знаний, квалификации.
* Ссылки на клиентов, отзывы.
* Метафоры, притчи, пословицы, элементы юмора (карикатуры, шутки).

**6. PR В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ**

Итак, перед нами задача: создать положительную известность о себе не­рекламными способами. Это в общем виде, а точнее говоря, дать знаки рынку о Ваших возможностях консультанта, о той помощи, которую Вы способны ока­зать руководителям разных организаций, объяснить им - чем именно Ваша квалификация полезна им.

Какие способы хороши для этого?

В российских условиях малой осведомленности об управленческом кон­сультировании делать на нем PR намного легче, чем в странах хорошо кон-сультантовооруженных. Здесь у нас есть преимущество в повышенном инте­ресе деловых кругов журналистов к возможностям этой профессии. Газеты, журналы охотно публикуют **интервью** с консультантами и их **статьи.** Дру­гое дело, что надо уметь понятно и интересно рассказывать об этом.

Конечно, лучше описывать успехи каких-нибудь консультационных про­ектов: что было на предприятии "до" и что там стало "после". Если сам клиент, разумеется, не против. Но не меньший интерес вызывают и наблюдения кон­сультанта над отечественным и зарубежным бизнесом, отличиями между ними, примеры (пусть обезличенные, анонимные) из собственной практики.

**Публикации** в печатной прессе с упоминанием Вашего имени - очень хо­роший PR, ибо довольно быстро создает известность Вашему имени1. Тем бо­лее если публикации получают периодичность, регулярность, даже появляет­ся отдельная колонка на пару печатных страниц формата А4. Виды желаемых публикаций: брошюры, книги, статьи в отраслевых журналах, в центральной и местной печати, выступления на телевидении и по радио, статьи в консалтин­говых журналах.

Другой вид PR-овской активности в консалтинге - **выступления** на раз­ных профессиональных мероприятиях деловых людей: на конференциях ассо­циаций, союзов предпринимателей любых отраслей и регионов. О чем и с чем выступать? По моему опыту, лучше всего в таких случаях идет разговор об упущенных возможностях руководителей. В несколько даже провокативном

'Для наглядности посмотрите в газете "Ведомости" за 20, 29 марта и 5 апреля 2000 г. мои интер­вью на последней странице. Они довольно показательны в данном контексте, хотя и содержат типич­ные передержки журналиста.

тоне можно говорить об их типичных ошибках, просчетах в управлении свои­ми организациями.

Некоторые консультационные фирмы сами проводят **семинары и конфе­ренции** по особо актуальным вопросам. Скажем, после дефолта 1998 г. пред­приниматели охотно собирались на обсуждения кризисного управления. Хотя эта тема интересна всегда, ибо кризисы когда-то настигают едва ли не всех. Такие инициативы быстро ставят консультантов в фокус внимания даже тех, кто только получил приглашение на подобное мероприятие, пусть и не посе­тил его.

Очень полезно для тех же целей **преподавание** в бизнес-школах, на про­граммах МВА, где занимается немало предпринимателей. Там возникают к Вам вопросы о Вашей практике, завязываются знакомства, оттуда распространяет­ся известность.

Не стоит упускать возможность участия в отраслевых **выставках,** кото­рые более или менее регулярно проходят в крупных городах. Там можно снять свой бокс, щит или стенд рядом с Вашими потенциальными клиентами.

Обратите внимание на т. н. **событийный PR:** дни города, профессиональ­ные праздники, презентации, юбилеи и т. п. Ваше появление, а тем более выс­тупление там с упоминанием Вашего имени, профессии, названия фирмы и т. д.

Но давайте поставим вопрос так: какой самый доступный, дешевый и эф­фективный способ заявить о своих консультационных возможностях? Ответ: **записки в органы власти** с различными предложениями по решению некото­рых проблем реформирования предприятий, обучения руководителей, прове­дения семинаров, конференций, выставок и т. п.

Дешевизна и доступность такого способа очевидны и бесспорны. А эффек­тивность его строится на вероятности трансляции Ваших предложений по под­разделениям аппарата власти, от них - к предпринимателям. Если, конечно, Ваши предложения оказались кстати. Но даже если и нет, Ваше имя становится там известным, и, возможно, его вспомнят в подходящий момент, кому-то пореко­мендуют, включат в какие-либо документы, пригласят на совещание и т. д.

**7. ГЛАВНЫЙ ПРИЗНАК КОММЕРЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЫ**

Однажды выпускник нашей школы спросил меня: "Как превратить кон­сультационную фирму в машину по производству прибыли?" Я ответил: "От­работайте несколько методов решения наиболее "спросовых" задач, поставьте их на "поток". По мере роста числа заказов нанимайте больше сотрудников, обучайте их работе с этими методами, осваивайте соседние регионы". "Да, -ответил он, - мы и сами так думаем".

Через пару лет он снова завел разговор на эту тему и высказал следующее признание: время от времени такой конвейер дает сбои. Хотя в целом фирма стала производить изрядную прибыль. Когда же возникают сбои? Тогда, когда У какого-то заказчика запросы идут дальше оговоренной в контракте задачи либо особенности его руководства, персонала, положения на рынке требуют нестандартного подхода и более широкого методического аппарата.

Итак, мир консультантов по управлению делится, среди прочего, еще на две категории: **"серийные" и "штучные"** консультанты.

"Серийные" консультанты тиражируют от клиента к клиенту небольшой набор методов, технологий по решению тех управленческих задач, которые особенно часто заказывают сами руководители. У них консультационное ос­нащение технологизировано, даже формализовано до мельчайших процедур со строгим графиком включения как каждого действия консультанта, так и ответного действия работников клиентной организации. Даже количество дней и часов под каждую задачу у них запрограммировано одинаково для всех кли­ентов. Они успешно, с большой пользой для клиентов умеют выполнить свою работу в точном соответствии с формулировкой задачи. Но именно задачи: провести оргдиагностику, внедрить такую-то систему заработной платы, сфор­мулировать служебные функции подразделений и т. д.

Но вот оказывается, что руководитель заказывал аттестацию персонала, а когда ее вполне грамотно провели, он остается неудовлетворенным, и выясня­ется, что под этим же названием он имел в виду нечто иное, что и сам ясно определить пока не может. Наши клиенты далеко не всегда могут грамотно изложить суть заказа консультанту.

Тогда должен вступать в действие т. н. "штучный" консультант, который готов иметь дело с личностью конкретной организации: помочь руководителю понять свои проблемы, выявить те из них, с решения которых следует начи­нать, подобрать методы, наиболее соответствующие специфике данной орга­низации; а также менять в зависимости от хода работы и местных условий пос­ледовательность и длительность консультационных процедур. У такого кон­сультанта гораздо больше набор методов, подходов. Он может работать в про­ектном, процессном, образовательном режимах. У него и отношения с клиен­том куда более близкие, доверительные, их сотрудничество переходит от од­ной проблемы к другой.

У "серийного" консультанта мастерство доведено до уровня высокого ре­месла. У "штучного" консультанта мастерство больше проявляется в профес­сиональном искусстве работать в условиях высокой неопределенности, с ши­роким маневрированием знаниями, технологиями, методами, процедурами.

Так вот, эффективность современной консультационной фирмы опреде­ляется некоторым сочетанием в ней "серийных" и "штучных" консультантов. И если первый не срабатывает по названным выше причинам, заказ должен перенять второй.

Но и расценки на их услуги тоже не равны. Работа первого более унифи­цирована, идет быстрее, дает больший охват клиентуры. Привлечение "штуч­ного" консультанта стоит дороже, объем его работы определяется не столько количеством клиентов, сколько количеством решаемых проблем, ценностью передаваемых знаний, глубиной общения с клиентом. Именно "штучный" кон­сультант способен вызвать у клиента т. н. вторичный спрос, т. е. развить кон­тракт до постановки тех задач, которые без него клиент не заказывает, потому что не знает о консультационных возможностях в их решении.

Невозможно назвать точные пропорции, в которых необходимо сочетать на фирме консультантов обоих типов. "Серийных", конечно же, должно быть большинство. Кто-то из них сможет повысить свою способность работать в

большей неопределенности с большим разнообразием средств. Некоторые "штучные" консультанты могут поставить на тиражирование какие-то из сво­их разработок. Словом, не должно быть жесткой грани между ними.

Дельцы и творцы на современном рынке дополняют и усиливают друг друга

**Варианты взаимодействия консультирования и клиентуры на рынке (табл. 6)**

* Проблема: соотношение спроса и возможностей консультанта
* Задача: Market-making в консалтинге

Таблица 6

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| "-\^^ Типы  \^ консультантов  Уровень ^~~\^^  развития спроса ^~~~-\ | "Серийный" консультант:  мало продуктов -больше клиентов | "Штучный" консуль­тант: много продуктов — меньше клиентов |
| Спрос I порядка:  Руководитель сам заказывает консультационный продукт | Получает и выполняет заказ | Проблематизирует и разви­вает заказ через поэтапный контр актинг |
| Спрос II порядка:  Руководитель принимает из­вестные ему консультацион­ные продукты | Т  Предлагает продукт и выполняет заказ  К | Выполнение одного заказа переводит в заказ на сле­дующие консультационные продукты |
| Спрос III порядка:  Руководитель принимает пред­ложение неизвестных ему ранее консультационных продуктов | ' \ | Выдвигает на рынок новые консультационные продук­ты (+ см. выше) |
| Спрос IV порядка:  Руководитель принимает неиз­вестные ему ранее консульта­ционные продукты, потреб­ность в которых выявлена в ходе работы консультанта в организации | • \ | В ходе работы с организаци­ей ставит перед клиентом но­вые проблемы, требующие неизвестных клиенту мето­дов их решения. Ценность результата сопос­тавима с ценностью продукта |

**"Серийный" консультант:**

универсализирует спрос; тиражирует небольшое число консуль­тационных продуктов; стремится к универсальности консуль­тационных продуктов; делает бизнес на количестве клиентов

**"Штучный" консультант:**

* работает с "личностью организации";
* создает новые консультационные продукты;
* с каждым клиентом работает подолгу;
* начинает с организационной диагностики;
* владеет большим набором методов;
* делает бизнес на большом количестве методов

**Советы консультанту**

Главное - не замыкаться на маркетинге по продукту. Стремиться выхо-Дить к маркетингу по потребителю. Что я имею в виду? Мало пользы предла­гать клиенту то, что мы умеем, - необходимо добираться до их потребностей. А для этого - постоянно проблематизировать имеющихся и потенциальных клиентов на предмет выявления тех точек их деятельности, где наша помощь

может понадобиться. И не только помощь, которую мы уже можем оказать, но и ту, которую сможем оказывать, если поймем, какой она должна быть.

Иногда при первых контактах с возможным клиентом мы чувствуем: на нас делают маркетинг - это значит, что руководитель, демонстрируя интерес к нам, всего-навсего хочет узнать, какие бывают консультанты, что и почем они предлагают, а потом решать - приглашать ли консультанта по управлению вообще, и если да, то какого. Как только мы это замечаем, интерес к контакту теряется. Напрасно. Давайте его маркетинг превращать в свой. Иначе говоря, превращать даже первый контакт в некое подобие диагностического интервью с максимальным продвижением к глубинным потребностям организации. Раз­витое консультирование - всегда исследование того, что происходит с органи­зациями. Для этого у нас должен быть очень широкий диапазон контактов, и даже контрактно-бесперспективные контакты могут быть весьма перспектив­ными для формирования маркетинга по потребителю.

Большую ценность в этом смысле представляют клиенты с низкой плате­жеспособностью - с ними легче договориться об апробации на их фирмах не­которых авангардных консультационных разработок. В каких-то случаях часть работы можно делать и бесплатно, заготавливая новые методы впрок.

Советы руководителю

Консультантов становится все больше, и разнообразнее становится их со­общество, а значит, труднее выбор. Глядя изнутри консультационного сооб­щества, могу предложить следующие критерии отбора консультантов.

Вы видите двух консультантов: один из них готов принять любой Ваш за­каз и выполнить его именно так, как Вы хотите; другой - задает вопросы и предлагает встречные формулировки заказа. Кого Вы предпочтете? Пригла­сите второго. Не делайте из консультантов порученцев. Вы получите от них максимум, если встретите несогласие с Вами, предложение вариантов.

Бывает, консультант, выслушав Ваши туманные, еще не совсем продуманные желания, формулировки, говорит: "Вы уж решите сначала, что вам нужно, а потом мы вернемся к разговору". Такой консультант стоит дешевле как в прямом, так и переносном смысле. Дороже и результативнее консультант, после беседы с кото­рым Вы начинаете понимать, чего именно нужно Вашей организации.

**ПОЛЕВЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**ПРОГРАММА РАБОТ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ1**

**I. Диагностика управления**

Цель - оценка управляемости организацией и выявление резервов ее повы­шения.

1 Этот текст я предлагаю потенциальному клиенту, если он заинтересован в длительном сотруд­ничестве, в выяснении возможного цикла консультационных работ.

Предусматривает:

* самодиагностику руководителями управленческих ошибок и патологий в сво­  
  ей организации;
* анализ управленческих решений (приказов, распоряжений);
* диагностическое интервью руководителей;
* наблюдение совещаний, оперативок, собраний и т. п.  
  Результатом будет:
* отчет о взаимосвязи различных управленческих проблем, выявление тех из  
  них, с решения которых следует начинать повышение управляемости;
* рекомендации способов, методов решения этих проблем.

**II. Определение служебных функций подразделений и работников**

Предполагается передать руководящему составу организации новые мето­ды определения и формулирования функций с целью максимального их соеди­нения с общефирменными целями и согласования между ними.

Этапы:

1. Анализ существующих должностных инструкций, положений об отделах и  
   службах, выявление их достоинств и недостатков.
2. Обсуждение т. н. "продуктного" подхода к разработке подобных докумен­  
   тов, его методического обеспечения. Примеры его применения в других органи­  
   зациях различного профиля.

, 3. Разработка функций некоторых подразделений и работников данной орга­низации. Практическое освоение новой методики.

Результатом этой работы будет переформулирование функций с выходом на интеграцию организационной структуры.

**III. Мотивирующая оценка персонала**

Предназначена для мотивационной поддержки исполнения и развития слу­жебных функций подразделений и работников, для соединения мотивации и оцен­ки персонала в одном процессе.

Предполагается передать руководству организации методологию и процеду­ры максимального сближения интересов работников с общефирменными целями применительно к конкретным стадиям и приоритетам развития организации.

Этапы:

1. Анализ существующей в организации практики мотивации персонала, вы­  
   явление ее возможностей и ограничений.
2. Освоение методики мотивирующей оценки в привязке к определенным  
   Функциям и категориям работников.
3. Разработка механизма мотивирующей оценки для различных подразде­  
   лений данной организации.
4. Апробация и корректировка механизма мотивирующей оценки.
5. Результатом этой работы будет внедрение динамической системы оценки  
   мотивации, используемой и корректируемой "на ходу", без массированных и до­  
   рогостоящих аттестаций.

**IV. Разработка стратегического управления**

Предполагается передать руководителям и сотрудникам правила и опыт ра­боты над стратегией фирмы, практически разработать и внедрить стратегичес-

кое управление в своей организации с помощью и участием консультанта с пере­ходом на самостоятельное развитие стратегического управления. Этапы:

1. Специфика стратегического управления в сравнении со стратегическим  
   планированием, долгосрочным планированием, оперативным управлением.
2. Анализ соотношения матриц угроз и возможностей применительно к дан­  
   ной организации.
3. Ориентирование по векторам стратегии, анализ конкурентной среды, ее  
   тенденции, фокусы конкуренции, ситуации на "центральном ринге".
4. Работа над образом желаемого будущего (VISION), миссией организации.

5. Разработка отраслевых политик, их стадирование и согласование.  
Результатом этой работы будет текст стратегии организации и действующая

система стратегического управления в ней.

**V. Формирование управленческой команды**

Цель: повышение жизнеспособности фирмы - через формирование в ее со­ставе лидирующей группы с такими нормами отношений, функциями, ролями, личностным потенциалом, единой идеологией, согласованием действий, общей целью, которые обеспечат фирме существенный прирост внутренних резервов, подъем энергии персонала и ускоренное решение главных проблем.

Задачи:

* Определение состава управленческой команды (возможно на двух уровнях).
* Определение режима работы команды.
* Отработка ролевой структуры команды.
* Формирование кодекса отношений в команде.
* Работа над актуальными задачами.

Результатом будет повышение эффективности стратегических решений и согласованности действий.

**VI. Формирование корпоративной культуры в организации**

Предполагается консультационными методами сформировать в организации систему ценностей и норм, интегрирующих персонал вокруг общефирменных целей.

Этапы:

1. Обсуждение современных взглядов на организационную культуру, их прак­  
   тической ценности. Типы организационных культур.
2. Выработка норм и кодекса отношений в организации (отношения началь­  
   ник - подчиненный, подчиненный - начальник, горизонтальные и общефирмен­  
   ные нормы и ценности).
3. Апробация этих норм и ценностей в разных игровых и реальных ситуациях.
4. Командообразование в организации (принципы и задачи формирования  
   управленческих и исполнительских команд, внутрикомандные роли, правила и  
   стадии работы, критерии эффективности команд и т. д.).

В результате этой работы организация получит более высокий уровень спло­ченности персонала, его активности и креативности.

**ПРОГРАММА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРАКТИКУМА**

**"Типичные организационные патологии**

**и пути их преодоления"**

"\_\_" 200\_г.

**Цель и специфика:**

**Порядок работы:**

Практикум предполагает ознакомление руководителей с новейшими управленческими технологиями, не столько ориентируясь на успехи и достижения, сколько отталкиваясь от ошибок и заблуждений руководителей, типичных для российских предприятий сегодня

Участникам будут предложены две коллекции:

а) управленческие ошибки руководителей;

б) виды организационных патологий.  
Предполагается:

* их обсуждение;
* оценка вызываемых ими рисков;
* оценка вероятности появления их в собственной  
  организации;
* обсуждение способов их преодоления и предупреж­  
  дения.

На некоторых из них, представляющих для участников особый интерес, можно будет остановиться специаль­но и рассмотреть конкретные управленческие техноло­гии, предназначенные для решения типичных проблем. Консультант будет приводить примеры из собственной практики, отечественного и мирового опыта

**Ожидаемый результат:** Участники практикума получат возможности:

* провести управленческую саморефлексию, т. е. ос­  
  мысление своего управленческого опыта по предло­  
  женным параметрам;
* освоить некоторые из управленческих технологий,  
  оценив целесообразность их применения на своих  
  предприятиях;
* получить информацию о современных тенденциях в  
  управленческой науке и практике у нас и за рубежом

**ПРОГРАММА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРАКТИКУМА**

**"Стратегия предприятия:**

**Когда и зачем она нужна руководителю?**

**Как ее разрабатывать?"**

Сегодня уже немного осталось предпринимателей в среднем и крупном биз­несе, кто не пытался бы выстраивать будущее своего предприятия, планировать его дальнюю перспективу. Другой вопрос - как он это делает. Ведь и это уметь надо. За рубежом и у нас накоплено немало способов, приемов наиболее успеш­ного решения стратегических задач. К ним стоит присмотреться.

**Цель:**

**Способы работы:**

**Этапы работы:**

Помочь руководителям предприятий освоить лучший опыт стратегического управления. Каждый участник практикума сможет соотнести этот опыт со своими задачами, своей спе­цификой и с помощью консультанта найти подходящий вари­ант применения этого опыта в собственной практике Работа будет построена на непрерывном взаимодействии участников с консультантом: он предлагает информацию об отечественных и мировых достижениях в этой области, свой опыт разработки стратегии на различных предприятиях; учас­тники же выдвигают свои вопросы и предложения по разным стадиям и направлениям работ в соответствии со своими ин­тересами.

Время от времени участники будут делиться на 3-4 группы для более углубленной проработки какого-либо вопроса с последу­ющим обсуждением результатов совместно Консультант предлагаетучастникам определиться с понятиями: чем отличается долгосрочное планирование от стратегическо­го планирования, а это, последнее, от стратегического управ­ления. Миссия и идеология фирмы, корпоративная культура. Образ желаемого будущего: зачем и как он разрабатывается. Сравнение с конкурентами: как выявляются сильные и слабые стороны своей фирмы среди других, определение конкурент­ных преимуществ.

Работа с матрицами угроз и возможностей. Анализ фокуса конкуренции, вероятности его смещения. Ситуация на центральном ринге конкуренции: оценка возмож­ных изменений.

Эталонные стратегии: разбор вариантов развития предприятия. Разработка отраслевых политик: финансовой, структурной, имущественной, ассортиментной, клиентской, кадровой, ре­гиональной и т. д.

Проектирование необходимых изменений в управлении пред­приятием на основе новой стратегии

Разбор конкретных случаев, обсуждение наиболее типичных ошибок и удач­ных решений в работе над стратегией предприятия. Длительность - 2 дня.

**ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СТРАТЕГИИ1**

**КРУПНОЙ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЫ**

**"АВАНГАРД-КОНСАЛТИНГ"**

**Миссия фирмы:**

Участие в развитии экономики и государственного строительства России через активизацию роста управленческой культуры территорий (страна, феде­ральный округ, область, республика, город, район), что означает:

1. создание, совершенствование и тиражирование высших управленческих  
   технологий в аппаратах администраций, на предприятиях и в учреждениях;
2. развитие консультационной теории, практики и сообщества консультан­  
   тов РФ в целом и на конкретных территориях;
3. повышение доверия к российскому консалтингу среди руководителей,  
   деловых кругов, рост квалифицированного спроса на услуги по управленческому  
   консультированию;
4. укрепление коммерческой базы отечественного консалтинга, рост его до­  
   ходности, формирование его как прибыльного бизнеса.

**Образ желаемого будущего (VISION) фирмы:**

В ближайшие годы (5-8 лет) "Авангард-консалтинг" ("А-к") выйдет на уро­вень т. н. "абсолютного консультанта", т. е. предприятия, обеспечивающего:

а) максимальный (наибольший из существующих) диапазон консультацион­  
ных услуг по управлению в едином комплексе для организаций всех типов;

б) опережающее качество концепций, методов, техники процедур управлен­  
ческого консультирования;

в) инициативное лидерство в профессиональном сообществе консультантов  
по управлению и организационному развитию;

г) высшую из имеющихся текущую и стратегическую доходность и капитали­  
зацию своего бизнеса.

**Стратегические цели:**

1. Провести замкнутую вертикальную интеграцию консультационного бизнеса с почти полным обеспечением клиента консультационными продуктами.

1.1. На уровне предприятий это цикл от оценки бизнеса до повышения ры­  
ночной стоимости его акций:

Оценка Оргдиагно- Разработка Повышение ре- Сертификация Капитализация  
бизнеса стика необходимых альной предприятия

изменений эффективности

1.2. На уровне федерального округа, области (республики) - от аппарата  
администрации до политических отношений:

Оптимизация построения Разработка стра- Разработка и освоение переговорных техноло-

аппарата обл. админист- тегии управления гий согласования целей и действий между раз-

Рации и мэрий (функции, регионом ными органами власти (исполнительными и за-

командность, мотивация, конодательными, губернаторами и мэрами, с

оценка и т. д.) федеральными представительствами)

Название фирмы условное.

Разработка и освоение Оптимизация от- Построение результа- Отработка отношений

переговорных технологий ношений власти с тивной системы ком- региональной власти с

оптимизации отношений "третьим муникаций власти с федеральным округом

между властями и бизне- сектором" и прес- населением и обратно и Центром

сом сой

1. Между уровнями предприятий и региональным должны быть сквозные  
   идеологемы, ориентирующие их взаимодействие по приоритетам. Речь идет  
   от. н. "ключевом звене", которое в данных условиях может сыграть ведущую роль  
   в активизации социально-экономических сдвигов. Примерами такой идеологе­  
   мы могут быть "эффективный собственник", трипартизм, кодекс "власть - биз­  
   нес", управляемость и т. д.
2. Для этого нет необходимости существенно расширять штат "А-к". Ра­  
   зумнее использовать т. н. "оболочную" структуру: минимум постоянных, но дос­  
   таточное число приглашаемых под конкретные проекты.
3. Необходимы действия в двух направлениях:

* расширение методической базы уже действующих в "А-к" видов консульта­  
  ционных работ (оргдиагностика, разработка изменений для повышения ре­  
  альной эффективности) с целью обеспечения их максимальной полноты и  
  разнообразия;
* включение в штат или "орбиту" "А-к" специалистов по оценке бизнеса, сер­  
  тификации предприятий, капитализации и рынкам ценных бумаг.

В качестве ближайших мер здесь целесообразно:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятия | Сроки | Ответствен­ный |
| 1 . Провести сравнение с основными конкурентами (bench­marking) для определения конкурентных преимуществ и дефектов "А-к". 2. Провести ряд стратегических сессий ведущего состава "А-к" (идеология фирмы, цели, стадии, политики и т. д.). 3. Провести инвентаризацию уже действующих консуль­тационных методов и задач. 4. Определить те методы и задачи, которые желательно включить в оснащение "А-к". 5. Обеспечить получение недостающих методов, техно­логий через их закупку либо через привлечение соот­ветствующих специалистов |  |  |

2. Формирование клиентской базы "А-к":

1. Обратиться с предложениями (письмо, встреча, программа, финанси­  
   рование и т. п.) к представителям Президента РФ в административных округах по  
   научно-методическому обеспечению развития округов.
2. То же по отношению к губернаторам, мэрам, особенно - новоизбранным.

3. Взять лидерство в консультационном сообществе:

1. Занять ключевые позиции в конференциях консультантов.
2. С какой-либо международной организацией начать коммерческую сер­  
   тификацию консультационных фирм и консультантов по управлению.
3. Объявить о генеральном спонсорстве съездов и конференций консуль­  
   тантов, как российских, так и международных, на территории России.
4. Начать самоокупаемое издание профессионального журнала.

Консультант работает вопросами. Конечно, искусство ставить вопросы нужно всем: и адвокатам, и врачам, и продавцам, и священникам — в общем, всем, кроме чиновников. Но у вопроса, как модуса общения, есть одна трудность -он диалогичен. Это значит, что он предполагает либо от­вет, либо саморефлексию партнера. И то и другое зависит от постановки вопроса.

Отношения между консультантом и клиентом взаимно-вопросительны. Не так ли? Но вопросительная инициатива в основном на стороне консультанта, на нем больше от­ветственность за реакцию со стороны клиента. Есть класс ошибок на этой линии, которые типичны для началь­ной стадии консультант-клиентных отношений: в какой-то момент клиент понимает вопрос уж очень по-своему.

Однажды я спросил девочку лет 5:

* Ты до скольких умеешь считать?
* До... 23.
* Ну, ты умница. А что идет сразу после 23?
* Наверное, может... 24?
* Замечательно. Больше никому не говори, что счита­  
  ешь только до 23!... А что будет сразу после 24?
* Будет 25, а потом 26...
* Так ты можешь досчитать и до 1000?
* Могу!
* А сколько будет, если к 1000 прибавить 1?
* Две тысячи!

В этой части Вы получите методы разнообразной и глу­бокой постановки вопросов, обращенных к клиентной орга­низации: какая ты? что с тобой происходит? чем тебе помочь? Нужна тщательная работа с подобными вопро­сами, чтобы избежать парадокса моего диалога с той девочкой.

**СМЫСЛ И НАЗНАЧЕНИЕ ОРГДИАГНОСГИКИ**

Да, главное в искусстве консультирования - умение работать вопросами. **Вопросы** - **лучшая форма общения с клиентом!** И надо хорошо чувствовать -как ответы на вопрос продвигают клиента в осознании его возможностей, а за каким пределом вопрос явно превзойдет способность клиента ответить. И на какие вопросы консультант должен отвечать сам.

К приведенному эпиграфу требуется одно пояснение: в том диалоге спра­шивающий знал верные ответы. Консультант их может не знать.

**СУТЬ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Многие наши коллеги отвечают на этот вопрос просто: "Вопросник - что ж еще? А как иначе узнать, чем конкретно консультанту заняться?" Совсем не такой ответ будет предложен ниже.

**Проблема или задача?**

В самом общем смысле речь идет о знакомстве консультанта с клиентной организацией, т. е. об определении ее состояния.

Выбор параметров для такого определения зависит от специализации кон­сультанта, насколько он склонен к экономическим, административно-право­вым, социально-психологическим или иным сторонам деятельности.

Но все же вначале он должен определиться с подходом:

* проблемным или
* задачным.

Проблемный подход имеет целую философию. Согласно ему, прежде чем браться за какую-то задачу, следует ответить на вопрос: **какую проблему мы решаем?** Клиент часто предлагает консультанту выразить свое отношение к своему плану, к уже готовому решению. А приведенным выше вопросом его можно вернуть к исходной ситуации, пересмотреть решение на целесообраз­ность.

**Когда-то к нам в Институт системных исследований официально передали проект объединения города Москва и области. Попросили выслать наше мне-**

ние: надо ли их объединить и зачем, если не надо - почему? Мы предложили тог­да чисто консультационный подход: какую проблему вы решаете? Потому что если мы грамотно выявим корневую проблему во взаимоотношении обоих субъектов Федерации, то, возможно, мы найдем лучший способ решения этой проблемы, чем объединение.

Знаменитый основатель движения, получившего название ТРИЗ (теория ре­шения изобретательских задач), Г. С. Апьтшулер приводит такой пример: изоб­ретатели бьются над усовершенствованием холодильной техники. Когда же предложили ответить на тот же вопрос, выяснилось, что проблема в длитель­ности хранения продуктов. Но переориентация сил на создание специальной пленки для упаковки решила ту же проблему эффективнее, чем предыдущие попытки.

Теперь пример из моей практики. Директор предприятия заказал аттеста­цию руководителей и специалистов. Я предложил ему все тот же вопрос: какую вашу проблему вы хотите решить посредством аттестации? Выяснилось, что его тревожит рассогласованность действий работников, их неумение и нежелание работать на общую цель. Мы договорились об оргдиагностике, и она показала непонимание многими его подчиненными этой самой цели и немотивированность их на сотрудничество между собой. Вместе с директором мы пришли затем к выводу, что соответствие-несоответствие их его требованиям ничего не даст в этих условиях. Вместо аттестации мы признали целесообразность проведения групповой работы по коллективному осмыслению цели их работы и тренинга на позитивное взаимодействие.

Что значит - ответить на вопрос: "Какую проблему мы решаем?" Это зна­чит - провести общую оргдиагностику, т. е. выявить проблемы, связи между ними (об этом дальше), а потом работать над решением одной из них.

Таков проблемный подход.

Бывает, однако, когда клиентура ставит вполне конкретную задачу, реша­емую именно в прямой постановке. Например, помочь разрешить конфликт между службами. Или помочь сформировать сплоченную управленческую команду, разработать новую стратегию, идеологию фирмы. Да хоть и ту же ат­тестацию. Она ведь может рассматриваться и как самостоятельная задача при изменении условий, целей и просто регулярно.

Бывает и так, что сам консультант предлагает руководителю решить зада­чи, заведомо волнующие последнего, но не осознаваемые или недооценивае­мые в обычной практике.

Пример: измерение управляемости организации, разрешение естественных противоречий между формальной и неформальной структурами, коучинг (ро­левое развитие персонала).

В этих случаях тоже требуется оргдиагностика, но частная, т. е. под уже сформулированную задачу.

Так что ни проблемный, ни задачный (извините мне столь неблагозвуч­ный неологизм) подходы не универсальны. У каждого свое место.

Трудности же начинаются с границы между ними, где есть действитель­ный выбор. Ведь принять задачный подход там, где нужен проблемный, - не­малый соблазн. Оправданий найдется много: клиент просит, ему виднее; боль­шая потеря времени на общую, а затем на частную оргдиагностику и т. п. Но есть и традиции - так кое-где принято.

Снова к примеру. На одной консультационной фирме в Западной Европе ее владелец и лидер охотно рассказывает нам, группе российских коллег, о своей работе. Иллюстрирует последним заказом: министерство внутренних дел на­мерено децентрализовать полицейскую службу в стране. Этим и занимаемся. Наш вопрос: "Почему вы решили, что именно в централизации дело? Какую проблему полицейской службы вы решили?" - "Но именно децентрализация была нам заказана", - а разве вы официанты...?

Словом, что-то задается ситуацией, что-то и собственным профессиональ­ным, ценностным выбором.

**Функции оргдиагностики**

Разбирая место оргдиагностики в управленческом консультировании, сто­ит остановиться вот на чем.

Руководитель часто не в состоянии грамотно или просто более или менее определенно сформулировать свой заказ консультанту по управлению. Веро­ятно, это есть следствие неразвитости спроса на управленческое консультиро­вание в нашей стране. Но, возможно, руководителям вообще не свойственно проблемное мышление. Они склонны от трудностей, нехваток, препятствий сразу переходить к решениям, минуя стадию проблем. И роль консультанта -компенсировать эту естественную ограниченность сознания управленцев.

Оргдиагностика и есть лучшее средство, так сказать, подведения заказчи­ка к его проблемам.

Как это делается?

Предположим, некий начальник приглашает консультанта по управлению. Предлагает ему конкретный заказ. Скорее всего это будет выглядеть так: по­могите нам разработать новую структуру управления. Реже, но тоже ходовой вариант - распределение функций (родственное структуре), контроль за ис­полнением приказов и т. п.

Как бы то ни было, консультант с уважением воспринимает эту просьбу, но предлагает начать с выявления всего комплекса проблем этой организации со все той же идеей: не исключено, что мы увидим проблемы, которые окажут­ся не менее важными, чем структура, или же увидим их влияние на построение структуры, и т. п. - по ситуации1.

Консультант показывает, что общая организационная диагностика есть **самостоятельная и многообещающая** стадия сотрудничества с клиентом, все­го консультационного процесса.

Более того, в своей практике я нередко предлагал потенциальному клиен­ту провести оргдиагностику до подписания контракта и оплатить ее только в том случае, если он признает результаты ее ценными для себя.

Итак, **консультант ведет своего клиента к проблемам его организа­ции через оргдиагностики.** Ведет - это как раз то слово. Но именно тут выбор консультационной позиции: следовать за клиентом или вести его, и отнюдь не готовыми решениями, а особой технологией движения к ним. Хотя возможен и иной выбор: клиент всегда прав (я далек от этого суждения).

1 Конечно, если речь не идет о работе задачного типа

**Ценность оргдиагностики**

Знаю, что многие консультанты не занимаются оргдиагностикой специально, а если и занимаются, то экспресс-методом. "Что, диагностика? — говорят они, — 10 минут, ну максимум — 2 часа". Экспресс-диагностика, конечно, дает некото­рое представление о проблемах организации, но в очень субъективном выраже­нии либо тех, к кому обращается консультант, либо в своем собственном. Меж­ду тем организационная диагностика — ценная вещь. И вот почему.

Сначала ответим на вопрос: что же ценного дает клиенту оргдиагностика?

* **Новизну** информации о состоянии его организации. Консультационные  
  методы обеспечивают производство (а не только сбор!) информации, ко­  
  торую руководитель иначе не получит. Поэтому что-то диагностика пока­  
  зывает иначе, чем он привык видеть, а что-то - и вовсе неизвестное ему.
* Выход на **корневую проблему,** решение которой снимет некоторые дру­  
  гие или снизит их остроту.

А что оргдиагностика дает консультанту?

Оба названных результата необходимы также и для его работы. Ибо это **вовлечение** клиента в консультационный процесс.

Кроме того, оргдиагностика - это хороший самостоятельный **бизнес** для консультанта. Очень приличное занятие.

Оргдиагностика представляет собой весьма технологичный интейк (intake — вхождение, проникновение) в организацию с выходом на следующий контракт.

Еще один довод. Консультанту все равно приходится знакомиться с новой клиентной организацией: надо изучать ее структуру, бизнес, проблемы, цели, положение на рынке. Так почему же не сделать эту все равно неизбежную ра­боту по отдельному контракту? Клиенты к такой постановке относятся впол­не положительно, ибо понимают, что если рассчитывать на помощь консуль­танта, то надо дать ему возможность самому вникнуть в организационную си­туацию, а потом и рассказать, как она выглядит в его глазах.

Наконец, последний довод. Клиенты сами все чаще заказывают оргдиаг-ностику. Буквально так: "Я хочу разобраться в проблемах, накопившихся в моей фирме. Самому мне изнутри видно не все, да и привычно все. Мне нужен не просто взгляд со стороны, а квалифицированное мнение". И что же, в ответ консультант должен отказывать или убеждать клиента, что это все не важно?

Ведь если оргдиагностика действительно ценна для клиента - он вникает в ее результаты, понимает ход движения к ним, способ их получения. В кон-сультант-клиентных отношениях устанавливается доверие и, как следствие, формируется заказ на вторую стадию управленческого консультирования — выработку решения одной из ключевых проблем.

Но ведь именно для этой цели и предпринимается, в конце концов, оргди­агностика!

**Основные направления диагностики организаций**

Очень важное предупреждение я хочу сделать коллегам, взявшимся за оргдиагностику. Так что — внимание!

Многих консультантов соблазняет простота получения диагностической информации через вопросы к работникам клиентной организации. Их ответы и дают информацию о состоянии дел, проблемах клиента и т. п.

Это так, конечно. Но лишь в какой-то степени. Главный способ получе­ния искомых высказываний - диагностическое интервью, т. е. специаль­ным образом структурированный перечень вопросов, которые в индивиду­альном порядке консультант задает отобранным для этого работникам (см. об этом далее).

Ответные высказывания руководителей разного ранга, специалистов, ря­довых исполнителей из различных подразделений дают обильную информа­цию. При всей ее огромной значимости она страдает существенными изъяна­ми: информация, представленная в высказываниях, находится под воздействи­ем внутриорганизационной среды, и поэтому она:

* содержит некоторые мифы, разделяемые в организации, стереотипные суж­  
  дения насчет своих проблем;
* она часто отражает интересы и мнения подразделений респондентов (т. е.  
  тех, кто отвечает на вопросы консультанта) и поэтому не только противо­  
  речит, но иногда и противостоит информации, исходящей из других под­  
  разделений;
* эта информация искажается даже намеренно, если респондент стремится  
  своими ответами повлиять на возможные решения, предложения консуль­  
  тантов.

Главное же - наши клиенты обычно не имеют навыков осмысления соб­ственной деятельности (саморефлексии), и потому их представлениями кон­сультантам рискованно руководствоваться.

Был у меня клиент - одна из комиссий парламента города Москвы, тогда еще Моссовета. Нас попросили помочь им быстрее и лучше, чем обычно, разрабо­тать бюджет города. Мы, конечно, провели интервью со всеми членами комис­сии. Свели и систематизировали их высказывания. Но одновременно наблюда­ли за работой комиссии, их заседаниями. Это были депутаты, избранные на первой волне демократизации, после горячей борьбы. На заседаниях каждый выступал почти только с собственным монологом, часто вообще не замечая суж­дений других или только пикируясь с ними. Высокая дезинтегрированность, конфликтность. Словом, некоммуникабельность. Мы специальным образом фик­сировали эти особенности их общения и затем предложили им увиденную нами картину на схемах и таблицах. Наш вывод они искренне и уверенно одобрили: их основная проблема - некоммуникабельность, и пока они ее на преодолеют, им не удастся успешно решить ни одной задачи. Довольно охотно они согласились заняться именно отработкой механизма взаимодействия внутри комиссии по нашей методике.

**И только после этого мы задали этой комиссии вопрос: почему же никто из вас не назвал проблему некоммуникабельности в ходе диагностических интер­вью?! Надо было видеть их в тот момент. Эффект был впечатляющим.**

А действительно, почему? Да потому, что свыклись с этим и не замечали Даже, не представляли, как иначе.

Теперь скажите: хороши бы мы были, если б стали заниматься их трудно­стями с информацией и прочим, что было в центре внимания их ответов на наши вопросы?

Давайте посмотрим еще пример. На одном крупном заводе меня попросили помочь поднять исполнительскую дисциплину. "Плохо выполняются поручения директора, замов и вообще руководства", - жаловались мне при первой встре­че. Мы согласились на том, что начнем с выяснения причин низкой исполняемос-ти зданий. А когда для этого сделали обширную оргдиагностику, наши клиенты сами убедились, что дело не столько в низкой исполнительской дисциплине, сколько в качестве самих решений: в них слишком много просчетов.

И снова тот же вопрос: а если бы мы приняли заказ клиента буквально и дела­ли лишь то, что он просил? Искали бы там, где светло, а не там, где потеряли.

Надо ли приводить новые примеры, чтобы убедить в бесспорном?! **Вы­сказывания клиентов дают ценный материал для оргдиагностики, но есть большая опасность подмены проблемы, если консультант не предпримет диагностику еще в двух направлениях - наблюдение за управленческой де­ятельностью** (первый пример) **и анализ управленческих решений** (второй пример). Мы все это разберем подробнее. Здесь, однако, хочу поставить мощ­ный "перпендикуляр". Да, бывает проще идти за клиентом. Но Вы больше вы­играете, перенимая у него инициативу в случаях, подобных вышеназванным.

Почему?

Первое - Вы действительно профессионально сработали, грамотно и дос­тойно. Второе - объем заказа, договора, а значит, и гонорара существенно воз­растет. Третье - таким путем клиент получит гораздо большую помощь, луч­ше поймет свои проблемы и будет Вам за это благодарен.

Надеюсь, Вы согласны. Тогда объясните мне, почему так много консуль­тантов не заглядывают дальше прямого заказа клиента?

Вернемся теперь к высказываниям. В диагностике без них не обойтись. Дело только в том, что материал высказываний должен быть подвергнут **глу­бокой и тонкой технологической переработке.**

Посмотрим, как это делается.

**Разновидности оргдиагностики**

Техническая, медицинская, психологическая диагностики очень хорошо оснащены - теории, методики, аппаратура, препараты, индикаторы... А орга­низационная? У нас это оснащение еще скудно, но кое-что все же есть.

Выше мы уже выделили общую и частную диагностику, проблемную и за-дачную. Наверное, один из самых ранних подходов консультанта к организации начинался с ее самодиагностики: консультант предлагает клиентам методы, про­цедуры, используя которые руководители, работники организации анализиру­ют ее состояние; консультант что-то добавляет от себя, предлагает свои выводы.

Но самодиагностика - вещь предварительная, по ней глубоких выводов не сделаешь, и она не очень доказательна для клиента. Поэтому следующая стадия - диагностическое интервью. Там мы специальными вопросами пыта­емся выйти на организационные проблемы через обработку полученных вы­сказываний. Хоть обработка эта сложная и глубокая, но и этого недостаточно для доказательных выводов. Чтобы преодолеть и эту ограниченность произве­денной информации, мы анализируем управленческую деятельность - прика­зы, распоряжения, планы, протоколы. Организация тут видна совсем с другой

стороны. Наконец, консультант проводит и диагностическое наблюдение за обликом и поведением организации.

И на все - свои методы. Разберем их по порядку (рис. 12).

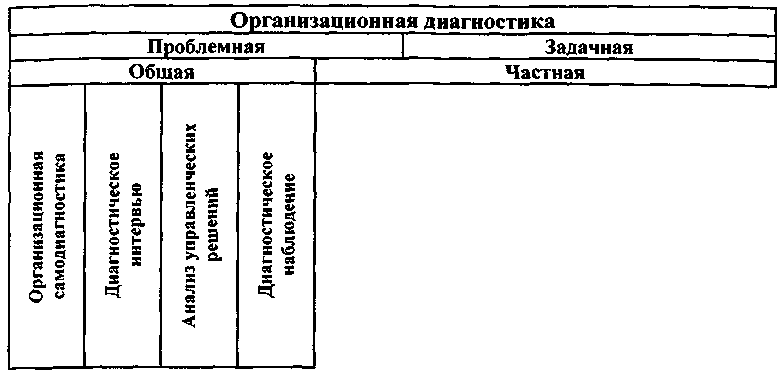


Рис. 12. Разновидности оргдиагностики

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ САМОДИАГНОСТИКА**

В своей практике я использую несколько методов организационной само­диагностики:

* метод "Метафора",
* метод "Крестовина",
* схема "Жизненного цикла" организации,
* анализ управленческих ошибок,
* анализ организационных патологий.

**1. МЕТОД "МЕТАФОРА"1**

Этот метод используется для решения нескольких задач:

* войти в контакт с руководящим составом и наиболее активными сотруд­  
  никами клиентной организации;
* получить первое представление о ее проблемах;
* вовлечь руководителей и других сотрудников в консультационный про­  
  цесс;
* преодолеть напряженность, дистанцию в отношениях между консультан­  
  том и клиентной организацией, которые на первых порах неизбежны.  
  Такая огромная нагрузка на один метод? Судите сами.

**Подготовка к работе**

Обсудите с главой компании целесообразность и возможность анализа проблемных точек его организации, обратив его внимание на те преимущества метода, которые чуть выше были названы. Он должен быть готов к тому, что эти процедуры дают картину не только преимуществ, но и недостатков, упу­щений, в т. ч. со стороны самого первого руководителя. Большинство моих клиентов относилось к этому спокойно и даже заинтересованно: "Конечно, я понимаю, что сам являюсь причиной многих проблем, мне самому интересно увидеть фирму глазами сотрудников посредством таких необычных методов".

**1 Этот метод демонстрировала в Школе консультантов по управлению д-р Рита Алони из Израи­ля, которая совершила несколько весьма продуктивных поездок в Россию для передачи нашим кон­сультантам своего опыта. Этот метод я переделал по-своему и использую только как стартовый в цепи других методов.**

Но бывает, руководитель настораживается, отмалчивается или прямо возра­жает. Тогда откажитесь и Вы, убеждать не стоит. Реакция клиента на послед­ствия применения таких методов может быть болезненной, и вся остальная Ваша работа окажется под угрозой срыва. Но такое бывает редко.

Обязательно поясните руководителю, что "Метафора" и остальные ме­тоды организационной самодиагностики - только начало и не заменяют пол­ную оргдиагностику и, более того, могут сильно различаться по своим ре­зультатам.

Задайте клиенту вопрос: кого бы он хотел пригласить для этой работы? Вам желательно участие 15-20 сотрудников, число определяется необходимо­стью получить массу мнений, взглядов, впечатлений, достаточно представи­тельную для организации и убедительную для главы компании. Его участие также весьма желательно. Только в случаях, когда у Вас есть основания опа­саться его вольной или невольной цензуры в ходе выполнения диагностичес­ких процедур, можно предложить ему не участвовать, а только ознакомиться с полученными результатами. Тогда Вам придется обсуждать с ним результаты долго и детально.

Итак, пусть руководитель пригласит для участия в этой процедуре тех, кому он больше других доверяет. Посоветуйте только ему иметь в виду, что состав участников должен включать работников разных подразделений и разных иерархических уровней. Договоритесь о выделении на весь комплекс работ по самодиагностике одного рабочего или выходного дня.

Попросите клиента (а лучше представьте ему в письменном виде) следую­щие технические требования:

* большая, хорошо освещенная комната со свободной стеной, на которую  
  падает достаточный свет;
* стулья должны свободно передвигаться;
* 5-6 листов бумаги формата А1;
* 30 листов бумаги формата А4;
* 7 наборов ярких толстых фломастеров (но не строчковыделителей!);
* 2 рулончика скотча в станках с металлическим "гребешком" для отрыва.

**Процедура работы**

Пусть глава компании представит Вас собравшимся как консультанта по управлению, которого он пригласил для помощи в решении некоторых орга­низационных проблем. Представьтесь потом сами: минут за 5 расскажите о сво­ей организации, о своем опыте консультирования и о задачах, которые стоят на сегодняшний день. Не затягивайте - мало времени, и еще много предстоит сделать. Раздайте всем по листу бумаги формата А4, положите на стол все фло­мастеры и обратитесь к группе с таким монологом: "Я прошу вас взять по лис-ту бумаги и по 1-2 фломастера и разойтись по коридорам, кабинетам этого Здания. Пусть каждый в отдельности нарисует образ вашей фирмы так, как он ее видит. Это могут быть предметы, а могут быть абстракции - на вашеусмот-Рение. Важно лишь, чтобы всем нам было понятно, что именно вы хотели ска­зать своим рисунком. Пользуйтесь, пожалуйста, только фломастерами, иначе

ваши рисунки будут плохо видны с этой стены. Каждый рисунок будет строго анонимным - мы это обеспечим следующим образом: вы сложите свои рисун­ки лицевой стороной вниз вот в этот угол комнаты. Затем я их специально перемешаю, и никто не узнает автора. Постарайтесь выполнить эту работу за 15 минут".

Когда рисунки собраны и все в сборе - берите один из них, кусочком скотча прикрепите к стене и обратитесь к участникам с вопросом: **что хотел сказать автор этого рисунка?** Посыплются реплики, будет много юмора, шума, даже веселья, а главное - интерпретаций. Если обстановка сдержан­ная и высказываний мало - обращайтесь к кому-то из участников с просьбой: **"А вы как видите этот рисунок?"** Просите прокомментировать некоторые детали в каждом рисунке: "А **что означает этот символ, фигура, стрел­ка?"** После обсуждения первого рисунка в том же порядке обсуждается вто­рой, третий... - до конца.

Так один за одним рисунки заполнили какой-то участок стены, например левую ее часть, чтобы оставить место для последующих процедур. Тут Вы сно­ва обращаетесь с вопросом: **"Какая же картина получилась у нас? Что пре­обладает на этих рисунках?"** Наступит тишина - участники будут разгля­дывать толпу рисунков, потом кто-то осторожно начнет делать обобщения. Дальше предложите следующее: "Прошу кого-нибудь перераспределить эти ри­сунки на стене в какие-нибудь группы, а мы попробуем угадать - по какому принципу вы их распределили. Кто желает?" Как правило, добровольцы появ­ляются, если нет - пригласите кого-нибудь сами. Все обсуждают, на что ука­зывает получившаяся группировка рисунков. Потом сам ее автор может дать свое разъяснение. Предложите еще кому-то сделать все это по-своему и снова обсудите. Двух-трех таких перераспределений достаточно для того, чтобы уча­стники углубились в анализ тех смыслов, которые выявляют особенности ны­нешней ситуации на их фирме.

Теперь в анализ включается сам консультант. В течение всего прошедше­го времени он напряженно всматривается в рисунки и готовит собственный комментарий. Консультант по управлению не может позволить себе давать только процедуру - он должен работать по содержанию и вносить свой вклад в осмысление того, что происходит.

Последнее перераспределение рисунков произвожу я сам. Обычно я беру са­мые крайние по содержанию листки, где положение изображается либо очень дра­матично, даже критично, либо совершенно благодушно. Прикрепляю их на дале­ком расстоянии один от другого и из образовавшейся между ними толпы рисун­ков перемещаю в обе стороны те, которые наиболее близки к каждой из крайнос­тей. Задаю участникам вопросы: **"Какое настроение в организации преоблада­ет? Чего больше - тревоги или радости на этой совокупной картине?"**

**Анализ изображений**

Что это значит - дать свой комментарий? Кратко говоря - увидеть то, что отражает наиболее важные характеристики организации, как положительные, так и отрицательные. Ведь на консультанте лежит обязанность помочь клиен-

там уже на этой стадии выйти на те проблемы, которые требуют решения. За­частую это означает, что **консультант видит на рисунках то, чего не видят ос­тальные участники,** иногда и не хотят видеть или признавать.

Трудный момент. Давайте возьмем примеры.

Ситуация первая. На рисунках много радости: повторяются изображения солнца, цветов, восхождения на вершину, стремительного плавания, красивых кораблей, сияющих лиц и т. п. Словом, отовсюду веет благополучием, уверен­ностью и почти не видно чего-то негативного. Наблюдая такую картину, я пред­лагаю участникам такое свое впечатление: **"Беспроблемность..."** И далее де­люсь с участниками своим беспокойством - ведь никакая организация не бы­вает без трудностей, всегда есть и даже должно быть что-то вызывающее оза­боченность. Если на фирме ее руководители своевременно не улавливают сиг­налы о затаившихся или слабо проявляющихся проблемах, это означает толь­ко одно - они заметят их лишь тогда, когда проблемы обострятся, и решать их придется намного труднее, с большими потерями.

Ситуация вторая. На рисунках много массивных зданий, башен, пирамид, квадратных и прямоугольных схем, прямых линий, кубов, замкнутых окруж­ностей, преобладают вертикали. В таких случаях я замечал: **"Нет динамики...".** Почему все так статуарно и неподвижно? Что, организация не развивается? Может быть, застой? Нет ли здесь опасности, рисков? Есть ли у фирмы стра­тегия? Как обстоит с нововведениями?

Ситуация третья. На рисунках много сцен работы сотрудников, изобра­жение их офиса, рабочих мест, много намеков на сложные отношения между разными подразделениями, рассогласованность по вертикали и горизонтали, много производственной, технологической атрибутики, путей движения ком­пании, фактов из ее истории, устремленность в будущее или, наоборот, тупи­ки. Иначе говоря, в рисунках абсолютно преобладает внутренняя жизнь орга­низации. Я спрашиваю: **"Где тут клиент?..**" В самом деле, разве может ком­мерческая организация быть без клиентов, не в них ли источник существова­ния фирмы? Разве не укрепление и развитие клиентской базы - главное в ра­боте фирмы? Что может быть важнее, чем взаимодействие с клиентом? Что означает отсутствие клиентов на рисунках?

Ситуация четвертая. На рисунках много разорванных блоков иногда с крас­ными молниями между ними, вершина оторвана от остальной пирамиды или накренена в сторону от нее, середина пирамиды отделена от основания, а в пу­стотах - либо язычки огня, либо зубья ограды, либо потоки воды. Лебедь, рак да щука появляются на одном или нескольких рисунках. Квадрат с разнонап­равленными стрелами, фигурки людей, обращенных спиной друг к другу, иног­да группки этих фигур с расстояниями или преградами между ними - я гово­рю: **"Дезинтеграция..."** На фирме заметно рассогласование по вертикали и горизонтали, нет единства целей и действий. Почему? Разные интересы? Все замкнуты на собственные функции? Теряется управляемость? Каковы причи­ны? Как преодолеть эти разрывы и напряжения между подразделениями и со­трудниками?

Теперь - внимание. Собственные наблюдения и замечания консультан­та указывают на независимость его позиции, на собственное мнение, которое может существенно отличаться от мнения клиентной организации. Кроме

того, своими суждениями консультант помогает участникам глубже понять ту совокупную картину, которая вольно или невольно сложилась из их ри­сунков, а значит, и глубже понять происходящее в организации. Это одна сто­рона дела.

А вот - другая. Если начало работы с "Метафорой" идет на хорошем эмоци­ональном подъеме, способно быстро растопить лед и напряженность между кон­сультантом и участниками, в нем много занимательного, почти игрового, то пе­реход к обсуждению настраивает всех на аналитику, размышления. Тут уста­навливается спокойное и сосредоточенное состояние. На третьей же стадии, когда консультант делает собственные наблюдения, нередко возникает напряжение -группа переходит в защиту, даже агрессию по отношению к консультанту: "Вы говорите - не видно клиента, но ведь он стоит за всем этим. А для кого мы рабо­таем?", или: "Вы нам не говорили, что нужен клиент. Вы говорили изображать только организацию", или: "Мы не считаем, что у нас не развита клиентная ори­ентация. А куда еще может быть направлено вот это движение? К клиенту, ко­нечно. А из-за кого возникают эти конфликты? Из-за клиента, конечно..." Моя реакция: "Итак, клиент у нас присутствует, но косвенно. Почему же он не присутствует прямо?Как, например, присутствуют технология, оргструк­тура, внутренние отношения..." Давление на консультанта может возрастать, и тогда я занимаю следующую позицию: "Ну, что ж, если ошибаюсь я - это не беда. Гораздо хуже, если заблуждаетесь вы".

Почему я иду на обострение отношений с группой? Ведь это рискованно. Во-первых, я хочу помочь участникам сделать максимально точную самодиаг­ностику, т. е. группе надо развиваться, и начинать следует уже здесь, на старте.' Во-вторых, я оттеняю свою независимую экспертность - в дальнейшем это скажется. Когда я поддержу группу в каких-то достижениях, они будут вос­принимать мое мнение гораздо серьезнее, чем если бы я с ними только согла­шался или отмалчивался. Я занимаю такую позицию еще и потому, что, как правило, среди участников присутствует кто-то желающий и умеющий трезво оценивать состояние своей организации, кто видит дальше и глубже других, и он нуждается в поддержке, в некотором интеллектуальном союзе с консуль­тантом, чтобы устоять перед настроением большинства. Наконец, это мой ли­дерский стиль работы с клиентурой, который совершенно необходим в мето­дологии глубокого консультирования.

Впрочем, такое оппонирование группе требуется далеко не всегда - не­редко совсем наоборот. Бывает, что группа в порядке самоиронии преувели­чивает высказывания консультанта, даже с несколько самоуничижительным акцентом. И тогда я пытаюсь поддержать оптимизм, найти положительные элементы в их метафорах.

Отдельно хочу сказать о поведении, точнее, о положении руководителя в этих процедурах. За его реакцией следят все, улавливают движения его мими­ки, особенно тогда, когда на рисунках много негатива в адрес руководства или ситуации в организации. Как-то президент одного банка в момент интерпрета­ции одного из очень критических рисунков вскочил и крикнул: "Ну кому в голову приходит такой беспардонный образ! Ну нет у нас в банке такого!" Я остановил его и, как водится, обратил к нему вопрос: "Разве не вы сами под­бирали состав участников? Значит, что-то дает основания уважаемым вами

людям так судить о ситуации в банке. Как вы думаете, что именно?" Дискус­сия пошла конструктивно.

Впрочем, господа консультанты, выбирайте сами. Такой стиль взаимо­действия с клиентской организацией может быть удобен не каждому. Безус­ловно, возможны модификации, вплоть до чистой фасилитации: вы даете процесс, а клиент что видит, то и получает. Правда, и продукт, а особенно результат, тогда будут намного скромнее. Кто-то скажет: "Зато им будет при­ятно, они будут довольны и процедурой, и консультантом". Да, наверное. Выбирайте.

Давайте не будем путать эту работу с распространенным в психологии ме­тодом использования рисунков для диагностики личности. Ведь здесь у нас диагностика организации, и в рисунках мы выделяем прежде всего совокуп­ный образ данной организации. То есть и по задаче, и по методике разница большая.

Однако "Метафора" - лишь первое касание оргдиагностики. Легкое и не­рвное.

**2. МЕТОД "КРЕСТОВИНА"**

Следующая методика развивает и уточняет продукт и результаты, полу­ченные накануне. От Куина и Кэмерона1 я заимствовал схему, несколько до­работал ее, и теперь она выглядит как на рис. 13.

Участникам предлагается оценить соотношение в их организации 4 ори­ентации:

* на власть, иерархию отношений;
* на внутренние проблемы организаций;
* на инициативность, инновационность персонала;
* на рынок, клиентов.

Здесь важно именно соотношение, преобладание одного над другим. Если "Метафора" отражает скорее подсознание, образы организации чаще всего не­рационализированы, то здесь работникам клиентной организации предлагает­ся почти осмысленно определить соотношение величин 4 векторов.

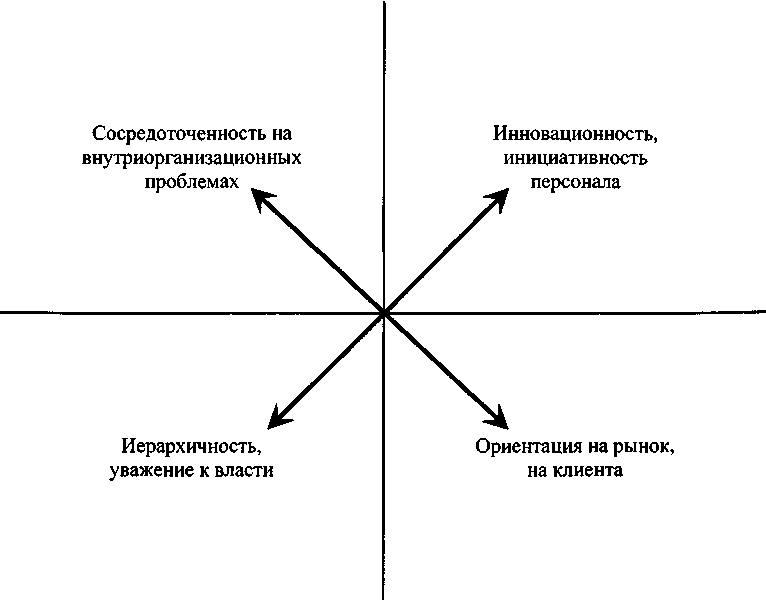
Процесс проходит так. Обратите внимание, что не после завершения ра­боты над "Метафорой", а в момент, когда участники приносят листы со свои­ми рисунками и складывают их один на другой, консультант тут же предлагает каждому схему, которую Вы видите ниже. Вопрос там написан понятно, зада­ние сравнительно'простое. А обсуждение рисунков консультант начинает толь­ко после того, как все участники вернули листки с этим вторым выполненным заданием.

Почему схемы "крестовины" раздаются участникам не после завершения работы над "Метафорой", а в начале ее? Сейчас не вспомню, кто именно, но точно, что один из выпускников Школы консультантов по управлению на за-Щите своей выпускной работы рассказал, как он догадался отделить влияние Работы над "Метафорой" на работу с "Крестовиной". Действительно, если мы °°судили рисунки и заметили там слабую клиентную ориентацию, то естествен-

**1 Камерон К. и Куш Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб., 2001.**

но желание участников восполнить такое впечатление искусственным удли­нением вектора в правом нижнем квадранте - как защитная реакция, как са­мооправдание. И если они выполняют работу с "Крестовиной" до обсуждения рисунков, тогда ее результат оказывается свободным от влияния обсуждения рисунков.

Так что, когда мы переходим к работе с "Крестовиной", мы просто обра­щаемся к стопке такого же количества листков с обозначенными векторами в 4 квадрантах. Обычно я прошу кого-нибудь двоих из участников этой рабо­ты быстро кусочками скотча прикрепить эти листки в 2-3 ряда один рядом с другим. А сам красным маркером соединяю концы векторов на каждом ри­сунке - получаются ряды трапеций. И мой первый вопрос участникам: **"Ка­кие ориентации преобладают?"** Прошу кого-нибудь желающих распреде­лить эти листки в группы по какому-то основанию. Чаще всего начинается поиск листков, где представлена клиентная ориентация. Но таких может быть совсем мало, и тогда кто-то сокрушается: "Да, и здесь у нас клиентная ориен­тация не видна..." Одной-двух группировок на стене достаточно. Обычно я завершаю их таким акцентом: правосторонние и левосторонние трапеции



Удлините или укоротите стрелки в каждом квадранте в соответствии со сравнитель­ной силой названных там признаков применительно к вашей организации (пользуйтесь любым ярким фломастером, кроме красного)

Рис. **13. Что преобладает в вашей организации?**

разношу на большое расстояние друг от друга. Самое время сравнить с "Ме­тафорой": **"Если здесь сильно развита сосредоточенность на внутренних проблемах, то как с этим обстояло на рисунках? Давайте посмотрим"**

(листки с рисунками намеренно оставлены рядом на стене). Где-то мы видим совпадение акцентов на рисунках и на схемах, где-то - нет или неявно, хотя обычно совпадение довольно выразительное. Надо обратить внимание груп­пы, что есть некоторая несовместимость между очень вытянутым правым нижним углом трапеции и прямым или тупым правым верхним углом ее -ведь сильная клиентная ориентация не может быть эффективной без ини­циативности, инновационности сотрудников. Сосредоточенность на внутрен­них проблемах либо означает конфликтность и неорганизованность, либо свидетельствует о том, что на фирме проходит реорганизация. И если второе -нормально, то первое - нет.

Еще один вопрос к участникам: **"А трапецию какой формы вы считае­те наилучшей для организации?"** Я рисую на листе большую крестовину и предлагаю нанести на нее лучший вариант трапеции. Поначалу кто-то под­ходит и изображает на ней квадрат, прошу другие версии - обязательно кто-то догадывается нарисовать трапецию с удлиненными правыми верхним и нижним углами. И большинство восклицает: "Это идеал!" А я заключаю: "Те­перь мы знаем, к чему надо стремиться, и понимаем, что один правый угол связан с другим".

"Теперь, - говорю я, - зайдем на нашу диагностику совсем с другой стороны".

**3. РАБОТА СО СХЕМОЙ "ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА"**

В начале книги, где речь шла о теории организации, мы с Вами уже обсуж­дали некоторые общие закономерности развития организаций, в частности ста-дирование жизненного цикла. В организационной самодиагностике часто бы­вает интересно и полезно предложить участникам вопрос: **на какой стадии этого жизненного цикла находится ваша организация сейчас?**

Как это делается процедурно? Где-нибудь после "Крестовины" я обра­щаюсь к участникам с рассказом о том, что организации чем-то напоминают живой организм, и в этом смысле они, как и мы, проходят разные этапы: рост, зрелость и старение. Но в отличие от нас им стариться и дряхлеть совсем необязательно, они могут жить намного дольше людей - веками. Был у меня клиент - одно предприятие, которому в момент моего появления там испол­нилось 170 лет.

Я кратко пересказываю то, что написано в разделе о жизненном цикле, и раздаю листки с его изображением, где отмечены как фазы, так и стадии (в каждой фазе несколько стадий). Снова прошу кого-то зачитывать названия каждой фазы и стадии поочередно и обсуждаем признаки, характерные для них. А потом предлагаю каждому поставить на своем листке отметину: какие перечисленные признаки проявляются в нынешнем состоянии их организа­ции в наибольшей степени. Акцентирую вот это "в наибольшей". Без такого акцента участники начинают ставить довольно много отметок на разных участ­ках параболы, и интегральная картина смазывается, теряет выразительность. \*1отом я собираю эти листки, на большом листе флип-чарта или на стене вое-

произвожу параболу и переношу на нее все отметины. Как правило, получают­ся кластеры, группирующиеся плотно на некоторых стадиях.

Если же атмосфера не напряженная, отношения открытые — я прошу каж­дого выйти к этой параболе и самим нанести на нее соответствующее обозна­чение.

А после этого обращаю внимание всех, что так или иначе в любой органи­зации появляются признаки одряхления, и если пока на параболе их не оказа­лось или оказалось мало, то как же нам упредить их нарастание, т. е. каким образом заняться обновлением, оздоровлением общефирменного организма. А отсюда уже удобно и логично перейти к управленческим ошибкам и оргпа-тологиям. Полчаса на эту процедуру достаточно.

**4. РАБОТА С УПРАВЛЕНЧЕСКИМИ ОШИБКАМИ**

Один из занимательных и результативных приемов вовлечения клиента в консультационный процесс есть специфический подход к организационной диагностике, когда мы предлагаем клиенту некоторые процедуры, проблема-тизирующий материал, отталкиваясь от которых, используя их, руководитель оценивает положение в своей организации или состояние и качество управле­ния. Именно своего управления, своей руководящей работы. Такой подход мы называем организационной самодиагностикой.

Это целая технология. Но из лучших методик, которые в нее входят, я назвал бы работу с управленческими ошибками. Что это за ошибки? Откуда они у меня взялись? Много лет, проходя от одной организации к другой, я наблюдал, изучал, исследовал особенности руководителей, их управленческого поведения. Обнару­живал огромное многообразие их просчетов, некоторые из последних повторя­лись особенно часто. Я собирал их, систематизировал. Получился список более или менее типичных управленческих ошибок, который я постоянно пополняю и редактирую. Теперь он перед Вами. Вы видите, как эти ошибки распределены по группам. Некоторые пересекаются, уточняют, дополняют одна другую.

**Управленческие ошибки руководителей**

**1. Естественные (неизбежные) ошибки:**

а) **в прогнозах** тенденций на рынке, возможных действий конкурентов,  
спроса и т. п.;

б) **в оценках** ситуации в организации, качества продукции, способностей  
работников и т. д.;

**в) непредвиденные,** но в принципе предвидимые события, последствия  
собственных действий и т. д.

**2. Предубеждения:**

а) неприятие перехода от модели управления **"приказ** - **исполнение "к**модели управления **"согласование интересов";**

б) неприязнь к **поведенческим технологиям,** например к использованию  
правил, методик для проведения коммерческих переговоров, командной рабо­  
ты, разрешения конфликтов и т. п.;

в) **"ерунда все, что нельзя посчитать"** - предубеждение против каче­  
ственных методов стимулирования, оценки работников и т. д.;

г) отношение к работе над **стратегией** как к занятию абсолютно непрак­  
тичному;

д) **заниженная оценка** реального потенциала работников;

**е) боязнь делегировать** ответственность своим подчиненным.

**3. Незнания:**

а) закономерностей смены **стадий** развития организаций;

б) методов формулирования должностных **функций;**

в) современных **мотивационных** систем;

г) методов **анализа ситуаций;**

д) управленческих **технологий.**

**4. Неумения:**

а) формулировать **цели** своей фирмы;

б) **доводить** общефирменные цели **до целей подразделений** и работников;

в) просчитывать свои решения на **реализуемость;**

г) планировать **многовариантно;**

д) обеспечивать **фактическое выполнение решений;**

е) использовать **индивидуальные особенности** работников.

**5. Дисфункциональные склонности:**

а) **к самоцентризму,** т. е. стягиванию максимума решений и проблем орга­  
низации на себя;

б) **демотивирующий** стиль руководства, т. е. упор на подчеркивание упу­  
щений работников, а не на оценку их достижений;

в) **"информационная алчность"** - стремление знать и контролировать в  
организации все;

г) **дублирование порядка,** когда руководители выдают задания, повторя­  
ющие должностные инструкции, положения об отделах и т. д.;

д) склонность давать задания, устраивать разбирательства **"через голову"**подчиненных руководителей;

**е) перегрузка лучших** работников по принципу "грузить на того, кто везет";

ж) привычка назначать нереальные, т. н. **"мобилизационные" сроки** вы­  
полнения заданий;

з) **поспешность** в выдаче **заданий,** отчего у подчиненных возникает уста­  
новка: "не торопись выполнять - скоро отменят";

**и) необязательность на слово,** пренебрежение своими обязательства­ми и обещаниями, что разрушает репутацию руководителя - его ценнейший капитал;

**к) склонность** поддаваться манипулированию со стороны подчинен­ных;

**л) эмоциональное подавление** подчиненных: силой голоса, грубостью, нетерпимым тоном, что ведет к большим управленческим потерям (снижение инициативы сотрудников, имитация их согласия, сокрытие информации и соб­ственных мнений).

**6. Управленческие иллюзии:**

а) вера в **непогрешимость своих решений,** убежденность в том, что глав­  
ные причины сбоев в управлении - низкая исполнительская дисциплина, внеш­  
ние обстоятельства, а не собственные просчеты;

б) культ **материального стимулирования,** сведение всей мотивации к  
доплатам, премиям, бонусам, нежелание "включать" более сложную мотива­  
цию персонала;

в) склонность видеть **причины своих трудностей** прежде всего вне,  
а не внутри организации;

г) преувеличение **фактора лояльности** ближайших сотрудников при их  
подборе и оценке и т. д.;

д) склонность рассматривать достигнутое **благополучие как постоянное,**самоуспокоение, игнорирование возможных угроз.

I. Впишите, пожалуйста, здесь те управленческие ошибки, которые, по ва­шему мнению, не нашли отражения в приведенном перечне (обозначьте каж­дую из них соответствующей цифрой и буквой).

II. Выделите, пожалуйста, из перечисленных и добавленных вами ошибок по 3-4 в каждый квадрат (обозначьте их соответствующими им цифрой и буквой).

|  |  |
| --- | --- |
| А | Б |
| Представляют наибольшую опасность для дела | Особенно актуальны для вашей организации сегодня |
|  |  |

Каким образом работают с этим списком? Сначала хорошо бы раздать уча­стникам листки с этим списком. Обратить их внимание на группировки: они ведь разные по объему. Потом предложить громко и отчетливо зачитывать по одной всем участникам по очереди1. Хорошо и прокомментировать каждую примерами из собственной практики.

1 Наверное, Вы хотите спросить. "А зачем читать вслух?" Такой вопрос могут задать и сами клиен­ты. Отвечаю: во-первых, зачитывание побуждает каждого глубже вникать в смысл текста, зрительное восприятие переходит в речевое и слуховое. Во-вторых, зачитывание по очереди нарушает монотон­ность, создает разнообразие звучания, что тоже ценно. В-третьих, так возникает соучастие в общей

А потом можно предложить руководителям вопрос: **"Не могли бы вы до­полнить этот список?"** Чаще всего дополнения идут в развитие уже имею­щихся в списке. Но их стоит записать на доске или ватмане с указанием соответ­ствующей буквы и цифры (т. е. в какую группу ошибок он относит свое предло­жение).

Потом предлагается новый вопрос: **"Какие из этих ошибок, включая и только что предложенные, вы считаете особо опасными (не более 3-4 из всего списка)** ?" Каждый называет ошибки по буквам и номерам. Вы записываете их на ватмане или доске. И потом смотрите: какие называются

чаще всего.

Следующий вопрос: **"Какие из этих ошибок актуальны для вашей организации сейчас?"** И все повторяется. Вы снова оцениваете повторя­емость и сравниваете ответы на второй и третий вопросы (самые опасные вообще и наиболее актуальные для них сейчас). Полученная картина дает Вам основание сделать вывод: над какими ошибками надо работать уже сейчас, и предложить Ваши услуги по этой части в меру Ваших способно­стей.

Техника работы с этим списком очень зависит от состава команды руково­дителей. Бывает, что это одно лицо - тогда все ясно - он в квадратиках А и Б делает соответствующие отметки. И Вы с ним обсуждаете, как именно можно упреждать появление обозначенных там ошибок.

Если отношения в управленческой команде напряженные либо Вы имеете дело не столько с управленческой командой, сколько со строгим и жестким начальником и его осторожными подчиненными, то лучше работу строить ано­нимно. А именно: раздать каждому список, в нем они делают требуемые по­метки, Вы собираете, затем делаете обобщение без них и в другое время пред­ставляете первому руководителю или же всей группе сводный продукт. Мож­но в этом случае раздать всем бумажные квадратики (не клейкие), участники работы на них делают соответствующие обозначения, Вы их собираете и либо при них, либо (если их руководитель воспринимает это болезненно) без них делаете сводку.

Теперь представим, что перед Вами дружная, сплоченная команда с от­крытыми, хорошими отношениями. Тогда чего секретничать? Раздайте всем листки, проведите зачитывание с Вашими комментариями. А потом подойди­те к листу ватмана, напишите в один ряд с небольшими интервалами цифры от 2 до б, обозначающие номера группировок ошибок. Почему без первого? Про­сто с неизбежными ошибками мало смысла работать - они все равно будут, хотя иногда стоит и первый блок обозначить здесь. Даже количество неизбеж­ных ошибок все-таки можно снижать. От середины каждой цифры проведите вертикальную черту.

Затем предложите участникам по очереди назвать, что у них попадает в квадрат "А" - только цифру с буквой, и записывайте под каждой цифрой соот­ветствующую букву слева от вертикальной черты. А если какая-то буква по­вторяется два или больше раз, ставьте справа сверху от нее апостроф (черточ-

работе - все следят за своей очередью, не отвлекаются Если возникает какой-то барьер, нежелание зачитывать - предложите начать первому руководителю, т. с тому, с кем Вы об этой работе договарива­лись. А уж за ним, как Вы понимаете, остальные последуют легко

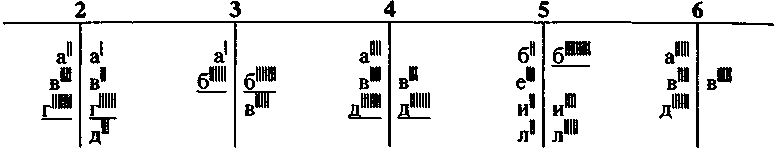
ку), таких апострофов у некоторых букв набирается много, что и указывает на важность и актуальность этой ошибки.

Когда все высказались по поводу левого квадрата, перейдите к правому и справа от вертикальной черты повторите все то же самое.

Потом предложите всем посмотреть, что получилось:

* где самые большие кластеры (больше всего апострофов);
* где левая сторона максимально совпадает с правой;
* как эти ошибки связаны между собой - нет ли между ними общности, вза­  
  имосвязи.

Приведу пример, как это выглядит:



**5. РАБОТА С ОРГПАТОЛОГИЯМИ**

Этот метод, так же как и предыдущие, рассчитан на коллективную само­рефлексию, а в качестве проблематизирующего материала для этого исполь­зуется список патологий организации, который уже обсуждался нами в соот­ветствующей главе.

Работать мы можем с управленческой командой или с более широким соста­вом участников. Впрочем, иногда мне приходилось использовать эту методику только один на один с главой компании. Вы, конечно, догадываетесь почему. Но даже и такому чувствительному клиенту я все-таки делаю в конце этой работы с ним такое предложение: "Вам интересно узнать, как проанализировали бы этот список оргпатологий другие руководители вашей фирмы? Чье мнение из них вас заинтересовало бы в первую очередь?" Чаще всего называется кто-то еще.

Процедура работы. Пригласите участников, состав которых заранее согла­сован с первым руководителем, задайте им вопрос, который уже звучал под заголовком соответствующей главы: "Вы, наверное, согласны с тем, что не бывает совершенно здоровых людей?" - они закивают. Тогда задайте им сле­дующий вопрос: "Может быть, тогда вы согласитесь и с тем, что не бывает совершенно здоровых организаций?" - они насторожатся. А Вы продолжите: "Почему нет? Ведь организация есть очень сложный организм и тоже может болеть. Но если болезни человека и животного хорошо изучены и системати­зированы, то список болезней организаций (более или менее полный) вы, на­верное, видите впервые". Раздайте им список оргпатологий, Вам уже извест­ный, но пусть там будут только названия. Предложите каждому из них по оче­реди зачитать вслух громко и отчетливо название очередной оргпатологий. Дайте свой комментарий, основой которого может быть текст из той главы, которую мы уже упоминали. Постоянно спрашивайте: "А встречается ли в ва­шей организации такое явление?" По их реакции - свободе или скованности обсуждения - Вы решите, как Вам поступать дальше.

р«-

Вариант первый.

Если они слушают Вас напряженно, стараются не смотреть друг другу в глаза, помалкивают и у Вас есть основания считать, что в присутствии своего начальника1 они побаиваются выражаться откровенно, то поступите так: пред­ложите каждому из них выбрать 3-4 вида организационных патологий, кото­рые они считают наиболее опасными для организаций вообще, если такие бо­лезни у них обнаружатся. Попросите отметить таковые палочками с левой сто­роны листа, напротив каждой из патологий.

Затем задайте следующий вопрос: какие из видов оргпатологий, как они считают, особенно сильно проявляются в их собственной организации? Тоже 3-4 вида. Но отметки попросите ставить с правой стороны списка. Предупре­дите об анонимности этой процедуры. Соберите у них листы, суммируйте на отдельном листе прямо здесь же (попросите кого-нибудь из присутствующих помочь Вам быстро посчитать), покажите им результат. Особенно обратите внимание на те патологии, которые получили самое большое число знаков как с левой, так и с правой стороны.

Привожу пример.

**Организационная патология**

Определение: Отклонение от нормы

Дисфункция организации

**Типы оргпатологий:**

**A. В строении организаций**

IHIIIII 1. Господство структуры над функцией.

2. Автаркия подразделений. |||||||||

||| 3. Несовместимость личности с функцией.

4. Бюрократия." |

**Б. В организационных отношениях**

1. Конфликт.

|| 2. Неуправляемость.

3. Бессубъектность. ||||

ЩИ 4. Преобладание личных отношений над служебными. ||||||

5. Рассеивание целей фирмы на уровне подразделений и сотрудников.

НИШ

6. Клика.

**B. В управленческих решениях**

|| 1. Маятниковые решения.

2. Дублирование орг. порядка.  
|| 3. Игнорирование орг. порядка.

| 4. Разрыв между решениями и их реализацией. ||||||

5. Стагнация. |||| ||| 6. Подавление развития функционированием.

1. Демотивирующий стиль руководства. 1111111
2. Инверсия.

1 Обычно такого авторитара, подавляющего своих помощников, я "вычисляю" накануне по атмосфе­ре в организации, по наблюдениям за отношениями, тональностью, особенностям поведения самого генерального и т. д. И стремясь получить правдивую информацию от остальных участников, я предла­гаю руководителю ответить па соответствующие вопросы отдельно, вместе со мной, и тогда в группе Приглашенных он не присутствует.

k

Представим, что участников мало, 3-4 человека, а Вам нужен вырази­тельный продукт с сильными акцентами. Предложите каждому также выб­рать по три самых опасных вообще и три самых актуальных для их организа­ции. Но из каждой тройки пусть определят ту, которой они отведут первое, второе и третье место по значимости. Та, которая будет самой значимой, пусть будет отмечена тремя палочками, та, которая менее значима, - двумя, а тре­тья по значимости - одной палочкой. И Вы увидите, как выразительны бу­дут кластеры.

Возможна и такая модификация этой процедуры: раздайте всем обычные белые квадратики бумаги (не клейкие), и пусть каждый обозначит отобран­ные виды организационных патологий только буквами и цифрами. Тогда ано­нимность еще выше, поскольку листки маленькие и соседи слева и справа вряд ли заметят, что на них появляется. Быстро соберите у них эти листочки, прямо на их глазах перенесите суммарную информацию на общий лист такими же палочками и продемонстрируйте полученную картину.

Не пренебрегайте такой анонимностью, не считайте ее чрезмерной. Как-то в одном банке я проводил организационную самодиагностику, и когда нака­нуне я объяснил руководителю службы развития суть процедур, на ошибках и патологиях он озаботился: "Наверное, не станут делать пометки..." Я переспро­сил: "А если на анонимных листках?" - "Тогда, наверное, осмелятся". Так и вышло. Вообще анонимность в таких методах излишней не бывает.

Если Вы перед этим делали самодиагностику по методам "Метафора", "Кре­стовина" и "Управленческие ошибки", проведите корреляцию: есть ли совпа­дения с акцентами, полученными на предыдущих процедурах.

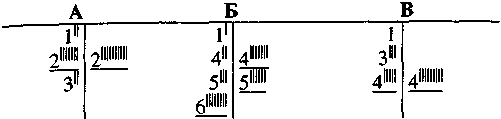
Второй вариант.

Отношения в коллективе открытые, откровенные, нет большой дистанции власти. Сам генеральный охотно предлагает обсуждать "болячки" фирмы вме­сте. В таком случае Вы проводите процедуру так же, как и в первом варианте, но подготовьте экземпляр списка на листе бумаги формата A3 и предложите каждому подойти к этому листу на стене и сделать там все пометки, как гово­рилось выше. Физические движения полезны сами по себе - пусть разомнут­ся, у листа возникнут обсуждение, споры. Потом предложите рассмотреть кла­стеры (максимальное скопление палочек): на каких патологиях они совпада­ют с обеих сторон.

А можно еще проще: раз люди не таятся друг от друга, привыкли выра­жаться откровенно, то и процедуру сделайте максимально открытой. Прямо на глазах у них прикрепите большой лист к стене, на нем по горизонтали со значительным интервалом напишите крупные буквы А, Б, В; от середины каж­дой буквы проведите вниз вертикальную черту и задайте вопрос: какие 2-3 оргпатологии из всего списка вы считаете особенно опасными вообще, если они где бы то ни было встречаются, помимо вашей организации? Пусть все по очереди назовут только букву с цифрой, наносите слева от вертикальной чер­ты названные обозначения, прямо по мере их произношения. Если какая-то буква с цифрой повторяется несколько раз, ставьте справа сверху от цифры (ведь буква уже обозначена сверху, над чертой) соответствующее количество апострофов (черточек).

Потом то же самое сделайте с вопросом: какие из этих патологий сильнее всего проявляются в вашей организации? Нанесите цифры с апострофами спра­ва от вертикальных линий. Посмотрите, где кластеры слева и справа самые сильные, подчеркните их другим цветом. Попросите всех обсудить - нет ли взаимосвязи между этими патологиями, лечением каких из них следует занять­ся в первую очередь.

Вот как это выглядит практически:



Оба варианта завершите Вашим кратким рассказом о том, какими метода­ми лечатся те патологии, которые были больше других выделены участниками работы.

Фактически Вы подводите их к заключению контракта на лечение орга­низации.

**Советы консультанту**

Работу по организационной самодиагностике можно вполне вместить в 6-8 часов. Договоритесь собраться для этого в выходной день. Хорошо, если с выездом, но и в пустом офисе тоже приятно. Начните с представления самого себя как консультанта по управлению и поясните, что сейчас вместе с участни­ками первый раз в их жизни будете проводить анализ данной организации спе­циальными методами, т.- е. проводить организационную диагностику. Предуп­редите, что это не полная диагностика фирмы, для нее нужны другие методы, объясните какие.

Начинайте с "Метафоры", она хорошо оживляет обстановку и сближает группу с консультантом. Завершите патологиями. Старайтесь результаты каж­дой следующей процедуры сопоставлять с результатами предыдущих. Под конец подведите участников к выводам - решениями каких задач им с Вами нужно заняться в первую очередь. Расскажите, как это может выглядеть.

На "Метафору" у Вас уйдет полтора часа, на "Крестовину" - минут сорок, на управленческие ошибки - часа два, на оргпатологии - еще полтора часа.

Очень советую, если позволяет время и у участников есть желание, озна­комить их со схемами жизненного цикла организации. И там тоже сделать со­ответствующие обозначения фломастером: на какой стадии жизненного цик­ла находится сейчас организация.

В любом случае завершите обсуждение указанием на то, что самодиагнос­тика не может быть окончательной - она предварительна и что более обосно­ванную и доказательную картину можно получить только с помощью полной Диагностики фирмы. И сделайте такой акцент: после полной диагностики ваши •выводы могут не совпасть, даже существенно разойтись с выводами, к кото­рым пришли сегодня.

**Советы руководителю**

Это такая диагностика, которая лечит сама по себе. Она взбодрит Вашу команду и покажет Вам личности и коллектив Ваших помощников в совер­шенно особом ракурсе. Кое-что из этих процедур Вы можете выполнить и сами без консультанта. Все зависит от отношений в Вашей команде, точнее, между ними и Вами. Решайте сами. В каких-то случаях можно использовать и "Мета­фору", хотя без консультанта большого эффекта не получится. С "Крестови­ной" вам будет легче. С управленческими ошибками - снова трудность - как бы критика в лицо. А вот анализ организационных патологий лучше всего про­водить Вам в серьезной обстановке со своей командой.

Успехов!

**МЕТОДЫ АНАЛИЗА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Приказы, распоряжения, протоколы, планы - все это овеществленный управленческий труд. Как продукты любого труда, они могут очень много рас­сказать о своих авторах. Анализируя их, консультант может дать немало но­вой и ценной информации о практике управления клиентной организацией.

**1. ГРУППИРОВКИ РЕШЕНИЙ**

Даже простая систематизация принятых решений дает содержательную картину для саморефлексии клиента. Группируя его решения по разным осно­ваниям, консультант может произвести для него новую ценную информацию о его собственной деятельности.

Посмотрим на пример анализа управленческих решений, зафиксирован­ных в протоколах Совета директоров одного банка1.

Совет директоров - орган принятия решений, главным образом норматив­ного и стратегического порядка. Но в структуре его решений полностью пре­обладают разовые решения, в основном оперативно-управленческого типа -их 280 разовых и 88 ситуационных, т. е. больше чем в два раза в сравнении со 122 нормативными и 31 стратегическим. Поскольку почти все они все равно готовятся накануне, их целесообразно принимать вне повестки дня самого Совета директоров. Это касается, конечно, клеток 6в и 106 в первую очередь (табл. 7).

Такая концентрация разовых и ситуационных решений на верхнем уров­не подтверждает актуальность проблем типов 4 и 5.

Сверхцентрализация, перегрузка вершины организационной пирамиды преодолевается двумя путями: делегирование ответственности и **перевод ра­зовых ситуационных решений в сферу нормотворчества (а).** Иначе гово­ря, разработка правил, норм, т. е. **организационного порядка,** технологизиру-ет многие решения, что дает тройной эффект:

- организация приобретает больший автоматизм, стабильность функциони­рования;

**1 Некоторые решения попали сразу в несколько клеток, поскольку относились к разным сферам деятельности и типам решений Поэтому число единиц в таблице больше количества принятых реше­ний.**

Таблица 7

**Распределение решений (по документам 43 заседаний Совета директоров)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п\п | n. Типы решений Сфера деятельности \ч^ | о  Ь!  и и  т  О. 0  1  с.  о X | о>  3 а  8  £ | с ^  Щ S  3 3  Я я  я S,  О U S «  5|  ^g  S «  и 1  т  се  ^В\_ | i  я4  1-  -— • с Ё ^  IS  1 fr  S  я  э-  и | Итого |
|  | \ч | а | б | В | г | д |
| 1 | Внешние связи: власть, партнеры 1 | 2 | 24 | 1 | 7 | 34 |
| 2 | Филиалы 2 | 8 | 46 | 3 | 2 | 59 |
| 3 | Коммерческая деятельность (на 3 рынке) | 38 | 37 |  | 8 | 83 |
| 4 | Квалификация персонала 4 | 4 | 9 |  | 1 | 14 |
| 5 | Реклама 5 |  | 9 |  |  | 9 |
| 6  7 | Социальные вопросы 6 Управление 7 | 20 6 | 4 12 | 54 9 |  | 78 27 |
| 8 | Структура 8 | 12 | 6 | 3 | 2 | 23 |
| 9 | Технология производственной 9 деятельности | 12 | 18 |  |  | 30 |
| 10 | Информация (получение, анализ, 10 сбор) | 1 | 70 |  | 8 | 79 |
| 11 | Финансирование 1 1 | 19 | 45 | 18 | 3 | 85 |
|  | Итого | 122 | 280 | 88 | 31 |  |

* верхнее звено управления получает возможность больше заниматься сво­  
  им главным делом, т. е. **развитием** системы;
* этим оно не снижает, а усиливает свой контроль над организацией, посколь­  
  ку именно оно создает организационный порядок, в соответствии с кото­  
  рым нижестоящие звенья принимают решения.

Таблица 7 указывает на проблемность **стратегических решений** для пред­приятия (г). Число их невелико, но их не может быть больше других. Гораздо важнее их частичность, предварительность: они не сопрягаются со своими орга­ническими спутниками - управлением и квалификацией персонала (клетка 7г пуста, а 4г почти пуста).

Тем не менее мы видим развитие работы по определению стратегии разви­тия по 5 направлениям. Все они очень важны. Однако очевидна здесь и весьма распространенная в нашей управленческой культуре слабость - отсутствие общего стратегического стержня, концептуального единства стратегии как це­лого. Эти действия скорее эпизодичны, фрагментарны.

**2. ИЗМЕРЕНИЕ УПРАВЛЯЕМОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Как уже подчеркивалось, управляемость есть одна из трех генеральных управленческих ценностей деловой организации (наряду с инновационностью и клиентностью). А потеря управляемости входит в число опасных оргпатоло-гий. Нет руководителя, сердце которого не дрогнет при звуке этого очень цен­ного для него понятия.

Поэтому руководители предприятий, особенно крупных заводов, комби­натов, фабрик, с интересом относятся к предложениям консультантов провес­ти анализ управляемости своих организаций.

Здесь излагается опыт, наверное, самого подробного и тщательного изме­рения управляемости на мощном нефтехимическом комбинате в период дос­тижения им стабилизации и аристократизации (см. "Жизненный цикл орга­низаций"). Другой пример, который будет далее рассмотрен, - нефтегазодо­бывающее управление на нефтепромыслах (НГДУ).

В качестве основного критерия измерения управляемости принята степень осуществляемости управленческих решений.

Сначала - немного теории, чтобы затем продемонстрировать сугубо прак­тическое ее применение.

Понятие управляемости

Основным условием функционирования организации является ее управ­ляемость. Это комплексный, интегральный показатель, он включает в себя много частных, специальных понятий. Обратимся сначала к смыслу основно­го понятия.

Ранее было показано, что социальные организации - это наиболее сложная разновидность организационных систем. Известные способы их упрощения (на­пример, формализация организационных связей) расширяют возможности уп­равления. И все же возможности управления значительно ограничены.

Целевое управляющее воздействие является важнейшим процессом соци­ального управления. Участниками его выступают, хотя и в разных формах, орган управления и его объект, управляющая и управляемая подсистемы. От­ношениям между ними присущ ряд закономерностей. Так, например, управ­ляющая подсистема, будь то отдел, заводоуправление, меньше управляемой по объему (масштабам, числу элементов и работников). Сложности ее струк­туры, как правило, ниже, чем управляемой, хотя динамичность, разнообразие возможных состояний должны быть большими.

С другой стороны, управляемая подсистема любого подчинения (отрасли, предприятия, поселения) тем или иным образом воспринимает управляющее воздействие и преломляет его в соответствии с собственной спецификой. Вслед­ствие этого эффективность воздействия зависит не только от его качества, но и от особенностей самого объекта воздействия. С этой точки зрения управляе­мая подсистема в той или иной мере инерционна и требует соответствующей Управленческой энергии, чтобы произвести в ней какие-либо изменения. Оче­видно, что этот показатель неодинаков для различных объектов и их состоя­ний. Кроме того, каждый объект управления обладает своей внутренней логи-

кой функционирования и развития, которая не может быть простым продол­жением управляющего воздействия.

Таким образом, управляющая подсистема не в состоянии (да обычно и не ставит задачу) полностью контролировать управляемую подсистему, и послед­няя обладает некоторой самостоятельностью своего поведения. Собственно говоря, управляемость и означает ту степень контроля, который управ­ляющая подсистема осуществляет по отношению к управляемой, с одной стороны, и ту степень автономии, которую управляемая подсистема сохраняет по отношению к управляющей - с другой. Разумеется, грань эта подвижна и варьирует в ту или иную сторону в зависимости от типа организа­ции, качества управляющего воздействия, особенностей объекта и т. д. Однако совершенно исчезнуть она не может. Это типично для технических и биологи­ческих систем и еще более касается систем социальных.

Из сказанного следует, что понятие "управляемость" означает одно из фун­даментальных противоречий социальной организации. Оно восходит к особен­ностям самой природы человеческой общности. Но и внутренне управляемость противоречива. Эти противоречия носят социокультурный характер. Напри­мер, в одном случае это могут быть представления об управляемости как о то­тальном контроле, когда руководитель убежден, что управляемость определя­ется степенью его контроля за всеми процессами, происходящими в его орга­низации. Но другой руководитель в другой деловой культуре, скажем, в сосед­ней организации, может считать, что управляемость есть степень достижения цели. И если для достижения этой цели нужно, напротив, предоставить боль­шую автономию подчиненным и опираться на их инициативы, то он не счита­ет такие инициативы или же автономию снижением управляемости.

Чаще всего о проблемах управляемости говорят в связи с размерами пред­приятий, численностью персонала, территориальным размещением отдельных подразделений, служб, филиалов. Другая проблема - управляемость динамич­ных, быстро развивающихся организаций. И это понятно, ибо трудноуправля­емыми становятся именно быстрорастущие структуры, т. к. организация уп­равления порой не столь динамична и перестает соответствовать новым масш­табам. Все более актуальным становится вопрос об управляемости вновь со­здающихся производственных объединений и фирм, которые включают в себя подчас организации, расположенные в разных районах, на большом расстоя­нии одна от другой и вдалеке от своих центральных органов.

Но это только одна сторона рассматриваемой проблемы. Ибо количествен­ными параметрами дело далеко не исчерпывается.

Итак, проблема управляемости организации есть некоторое противоречие между решением и исполнением, между контролем и автономией, между ру­ководством и подчинением, между стимулами и потребностями - в общем, между возможностями управления и его границами. Проблема имеет много измерений и аспектов. В этой главе содержались постановка проблемы и неко­торые подходы к ее методологическому и эмпирическому рассмотрению.

Теперь попробуем систематизировать всю совокупность способов и мето­дов воздействия, которыми располагает управление в организациях. Для это­го выделим три относительно самостоятельных объекта, с которыми имеет дело управление, а именно: индивид, группа и организация. На каждом из указан-

ных уровней, как мы видели, управление сталкивается со специфическими проблемами, а значит, и вырабатывает соответствующие методы; часть их при­менима в каждом из трех случаев, применение других ограничено каким-либо одним случаем. Методы управления распределяются следующим образом:

1) воздействие на поведение индивида (по отношению к отдельному ра­  
ботнику предприятия):

* прямое (приказ, задание);
* через мотивы и потребности (стимулирование);
* через систему ценностей и норм (развитие организационной культуры);
* через окружающую социальную среду (изменение условий труда, статуса  
  в административной и неформальной организациях и пр.);

2) применительно к группе:

* целенаправленное формирование состава группы (по квалификационным,  
  демографическим, психологическим признакам, количеству, размещению  
  рабочих мест и т. д.);
* сплочение группы (посредством совершенствования стиля руководства,  
  использования социально-психологических факторов и иных способов);

3) на уровне организации:

* согласование формальной и неформальной структур (преодоление про­  
  тиворечий между запланированными и действительными связями и нор­  
  мами);
* привлечение исполнителей к выработке решений;
* командообразование на разных уровнях.

**Границы управляемости**

\^

Целевое управляющее воздействие в процессе своего существования стал­кивается с некоторыми границами, преодоление которых оказывается или не­возможным, или неэффективным. Эти границы имеют, условно говоря, субъек­тивное и объективное происхождение, ибо их ставят, с одной стороны, знания об объекте, т. е. планирующая способность управления, а с другой - свойства данного объекта, его природа. Каковы же эти границы?

Прежде всего это реальная **сложность управляемого объекта.** Огром­ное разнообразие элементов, отношений, интересов, способов поведения, их разнокачественный, многомерный характер могут намного превышать конт­ролирующую способность управления. Поэтому в управлении и используют­ся разные приемы упрощения объекта, уменьшения его сложности. Основной из таких приемов - стандартизация (формализация) организационных связей и норм. Посредством ее разнообразие объекта сводится к зафиксированной стРУктуре задач, статусов, зависимостей и т. д. Типичные организационные стандарты - должность, соподчинение, права, обязанности, зарплата и т. п. Они образуют единую формальную структуру, на которую и направляется управ­ляющее воздействие. Подобного рода стандартизация довольно эффективна, °о посредством ее организации придается устойчивость, возникает связь каж­дого с организацией как целым и т. д. Однако возможности ее ограничены. Так, ногие виды труда не поддаются нормированию. Безличность формальной труктуры делает невозможным учесть конкретные проявления служебного

поведения работников. Не могут быть жестко запрограммированы и внутри-организационные отношения, в т. ч. деловые. Исследования в области управ­ления организациями показывают, что **расхождение между формальной и действительной структурами отношений** закономерно возникает вслед­ствие некоторой консервативности первой и высокой изменчивости второй. Да и сами стандарты - формально закрепленные нормы - обычно допускают колебания "от" и "до", а "ужесточение" их за известными пределами становит­ся дисфункциональным.

Иначе говоря, объект социального управления неизбежно оказывается шире контролируемой его части.

**Надежность информации**

Целевое управляющее воздействие, как правило, реализуется в форме ре­шений, принятие и осуществление которых составляют основные этапы уп­равления. Качество же решения определяется прежде всего его рациональнос­тью, т. е. степенью соответствия требованиям организационной ситуации и целям управления. Первое условие для этого - **надежность информации.** Наиболее "слабым местом" информации является ее неполнота. В последнее время стало очевидно, что избыток информации вызывает не меньшие труд­ности, чем ее недостаток. Для современного управления в число важнейших выдвигаются проблемы избирательности информационных каналов, поиска и отбора строго определенного рода информации, нужной для конкретного ре­шения, специфической для каждого уровня управления и т. д.

На рациональность решения отрицательно влияет запаздывание инфор­мации, что нередко случается в сложных многоуровневых системах. Угроза "устаревания" информации уже при ее поступлении проявляется в своеобраз­ном парадоксе управления - решения о будущем принимаются на основании информации о прошлом. Еще одним важным аспектом надежности информа­ции является ее достоверность. В каналах управления искажения информа­ции могут происходить как по техническим (ошибки, помехи), так и по соци­ально-психологическим причинам. Главная из таких социально-психологичес­ких причин - наслоение на содержание передаваемой информации личного или группового интереса. Причем даже в рамках автоматизированных систем сохраняется такая опасность, поскольку в качестве датчика первичной инфор­мации наряду с приборами нередко выступает человек. В системах, рассчитан­ных на техническую точность приборов, субъективно-ценностные "добавки" могут стать источником серьезных искажений. Совмещение технических сис­тем с человеком, выступающим в качестве источника и передатчика информа­ции, а в еще большей степени - в качестве субъекта решения, представляет серьезную проблему для управления.

**Трудности исполнения**

Серьезные границы управляемости ставит перевод решения в практичес­кое действие. Выполняемое решение имеет два аспекта - логический и прак-

тический. Логический аспект выступает в виде плана, практический - в виде воплощения этого плана в жизнь.

Проблема состоит в том, что обе эти составляющие зачастую не совпада­ют, расходятся. Это, конечно, связано с планирующей способностью организа­ции, но есть и другие причины, вытекающие из самого механизма реализации.

Уже перевод принятого решения на язык приказа часто вызывает трудно­сти из-за многозначности языка, когда одну и ту же фразу, особенно формали­зованную, можно трактовать по-разному. И таких переводов решение претер­певает несколько: приказ трансформируется в распоряжение, затем в задания, наряды и т. д. Эта цепь превращений затрагивает не только форму, но и содер­жание решения.

Осуществление решения - процесс нелинейный. Он находится под откло­няющим воздействием ряда факторов: наложение различных интересов, одно­временное осуществление других решений, переход из одной формы в другую и т. д. Вследствие всего этого возникает своего рода закономерность: результат осуществления решения в той или иной степени обязательно отклоняется от первоначального содержания самого решения.

Многократные наблюдения, исследования показывают, что полное осуще­ствление получает лишь часть управленческих решений, еще часть их реали­зуется с изменениями. Разумеется, удельный вес неосуществленных решений может значительно варьировать, что в целом присуще даже самым совершен­ным системам управления социальными организациями, и в таком смысле выступает как границы управляемости.

Прогнозирование - главная функция управления, которая во многом опре­деляет его эффективность. Однако вероятностный характер всякого прогноза ограничивает его точность и оставляет место непредвиденному. Оно может про­явиться по-разному, но в целом фактически неизбежно. Таковыми его делают ограниченность возможностей прогнозирования и сложность организации.

Разнообразие непредвиденных явлений велико. Большую группу состав­ляют явления, принципиально непредвидимые на уровне современного зна­ния управления. В следующую группу входят явления, непредвиденные вслед­ствие частных недостатков прогнозирования, ошибок, низкой квалификации и пр. Далее назовем непредвиденные последствия самих управленческих ре­шений, т. е. своего рода побочные продукты управления. Возможны и другие классификации: по времени (внезапные, нарастающие), по степени контроли­руемости (поддающиесярегулированию и неуправляемые), по значению орга­низации (благоприятные и вредные), по происхождению (имеющие внешний источник и внутренний) и т. д.

Известное "сопротивление" управлению оказывает сам работник. Стрем­ление к свободе, многогранность интересов, индивидуальные черты характе­ра, вступая в противоречие с узкими рамками его роли в организации, объек­тивно заставляют работников формировать собственные, неформальные струк­туры. По отношению к управлению они выступают как своего рода "встречные организации". Часть такой неформальной организации непосредственно вза­имодействует (позитивно или негативно) с управлением. Это значит, что, ста­вя себе задачу организовать какой-то коллектив, управление обязательно дол­жно иметь в виду, что тот уже по-своему организован или будет организован.

Такая "встречная организация" может стать "попутной" для управления, но полного совпадения здесь быть не может. К тому же социальные отношения не поддаются оперативной перестройке, и не только в силу высокой инерционно­сти, но и по причине своей особой целесообразности.

Значит, существуют как субъективные, так и объективные границы управ­ляемости вообще и в организациях в частности. Может быть, это и не плохо. Может быть, мы должны радоваться тому, что объект всегда богаче модели, действительность всегда отклоняется от плана, а контроль всегда частичен.

Разумеется, границы управляемости нельзя абсолютизировать, их необ­ходимо рассматривать конкретно: в зависимости от развития знаний об управ­лении, уровня и культуры организационных отношений и т. д. Они подвижны и могут расширяться, и прежде всего - за счет совершенствования самого це­ленаправленного управляющего воздействия.

**Участие в решениях**

И эти границы можно расширить без ущерба для работников организации. Это созвучно современности. Ведь в переходных процессах исключительно важ­но обеспечить расширение социальной базы радикальных преобразований. Так и в управлении: **надежность и осуществимость управленческих решений тем выше, чем больше вовлечены в процесс выработки те, кому их предстоит выполнять.** Ключ к расширению управляемости лежит в различных вариантах совместных, в т. ч. организационных, решений, актуальных для их участников.

Совместными мы называем такие решения, которые взаимосогласованы, предполагают единство действий и исполнение самими участниками решений.

Совместные решения такого рода различаются составом участников, спо­собами взаимодействия их между собой, сферой применения, обязательнос­тью и т. д.

Для групповых решений их субъекты подбираются обычно самим лицом, принимающим решение, и сводятся им в разовый коллектив, предлагающий свое решение поставленной перед ними задачи. Между членами такой группы возникает межличностный обмен информацией, аргументами и т. д. Но выра­ботанное таким образом решение не считается обязательным для руководите­ля, ибо он обычно оставляет за собой право единоличного решения задачи и роль группы здесь только вспомогательная. Эффективность групповых реше­ний складывается из эффекта синергии, когда общая результативность выше суммы вкладов каждого, а также большей заинтересованности и активности членов группы в осуществлении решения, принятого с их участием. У этого метода есть своя уязвимость, и прежде всего склонность многих членов груп­пы принимать аргументы и мнение кого-либо из более статусных или актив­ных членов ее. Метод групповых решений имеет прямое отношение к совре­менному управлению и способен значительно повысить управляемость орга­низаций.

На деловые совещания приглашаются участники, каждый из которых пред­ставляет и отстаивает интерес собственного подразделения, отчего для таких совещаний характерна внутренняя позиционность, привнесенная извне, реше­ния там вырабатываются посредством обмена в должностных рамках при уча-

стии руководителя, за которым остается последнее слово. Такие совещания позволяют охватить многие аспекты обсуждаемых проблем, но в них сказыва­ются заведомые статусные преимущества участников и их фактическая деле-гированность от своих служб и функций.

Метод совместных решений имеет свои недостатки (сложность процеду­ры принятия решения, определенная его "усредненность", значительные вре­менные затраты и др.). Однако нельзя спорить с тем, что он современен, де­мократичен, эффективен как с точки зрения качества решения, так и в плане его выполнения.

Решающее же его преимущество в том, что он обращен работнику, его ак­тивности и творческому потенциалу. С этой точки зрения он вполне может быть назван гуманистическим. Благодаря своей "человечности" он значитель­но смягчает основное противоречие организационных отношений между лич­ностными и безличностными, формальными факторами производства.

**Показатели качества решений**

Консультантов и руководителей издавна интересует поиск показателей и методов оценки эффективности управления предприятием. Сложность состо­ит в определении удельного веса, роли организации управления в итогах рабо­ты предприятия, ибо в успех дела вносят свой "вклад" и техническая оснащен­ность, и квалификация рабочих, и стабильность планов и т. д.

В целом управляемость может служить одним из интегральных показате­лей функционирования социальных организаций, эффективности управления ими. И нынешний уровень исследований в этой области позволяет наметить некоторые подходы к измерению данного показателя.

Наиболее общим из таких измерений было бы, по-видимому, исследова­ние соотношения между целями организации и достигнутыми результатами -относится ли это к широким плановым задачам или отдельно взятым управ­ленческим решениям. Однако такое измерение должно складываться из ряда частных. Среди них - анализ качества принимаемых решений и степень их осуществляемости, оценка состояния производственного коллектива по уров­ню конфликтности - сплоченности, степень совпадения - расхождения меж­ду формальной и действительной организационными структурами, уровень дисциплины и т. п. Выведение на этой многофактурной основе "коэффициен­та управляемости" позволит сравнивать разные организации по данному при­знаку.

Подобные разработки имеют целью вскрыть слабые звенья в системе уп­равления и повысить его общую эффективность.

Однако наиболее важно измерить управляемость по критерию **осуществ­ляемости управленческих решений.**

Отношения по управлению наиболее полно проявляются в процессах при­нятия и осуществления управленческих решений. Можно утверждать, что на­званные два процесса составляют основное содержание деятельности в сфере управления. Поэтому вопросы качества решений, их эффективности приобре­тают приоритетное значение при измерении управляемости.

Вместе с тем разработка этих вопросов ведется пока главным образом в кибернетике, экономике, административном праве. Социологические же аспек­ты еще недостаточно разработаны исследователями. А жаль, поскольку изуче­ние принятия и осуществления управленческих решений может дать новое и ценное знание закономерностей функционирования организаций, обнаружить новые резервы совершенствования управления предприятиями.

**Типология решений**

Исходная задача здесь - определение самого понятия управленческого решения, выделение его специфики. Разумеется, каждый человек так или ина­че занят принятием каких-то решений: поступить или нет на работу в данную организацию, выполнить тем или иным способом трудовую операцию и пр. Это **индивидуальные решения,** касающиеся лишь одного человека и им же принимаемые, т. е. решения типа "сам за себя".

Возьмем другой случай. Конструктор, технолог, экономист по характеру своей работы решают различные производственные вопросы, касающиеся со­держания труда нескольких или многих людей на предприятии. При этом сами они часто не имеют ни одного административно подчиненного им лица. Это тип **инженерных решений,** сущность которых состоит в "решении задачи" вне зависимости от управления людьми.

**Управленческое** же **решение** представляет собой формально зафиксиро­ванный проект какого-либо изменения в организации, в осуществлении кото­рого помимо субъекта решения участвуют и другие члены организации. Такое решение есть элемент отношений руководства-подчинения, т. е. принимается "за других" и выступает как проявление власти в организации. Принятие тако­го решения означает определение необходимости и цели предполагаемого из­менения, а также включение его в систему организационных отношений; осу­ществление управленческого решения подразумевает наличие в нем плана ре­ализации и деятельность по достижению цели.

Таким образом, из всех решений, возникающих в организации, - индиви­дуальных, инженерных и управленческих - нас интересуют только последние. Но управленческие решения, в свою очередь, также отличаются огромным раз­нообразием. Причем оснований для их типологий может быть несколько.

За основу типологии управленческих решений может быть принят инди­видуальный вклад субъекта решения в содержание самого решения, что пока­зывает степень влияния руководителя на организацию вообще. Или же - под­ходя с другой стороны - можно говорить о степени выполняемое™ решения, что может свидетельствовать о границах воздействия руководителя на орга­низацию.

Существует ряд решений, которые любой руководитель независимо от его личных качеств не может не принять и, более того, принимает с вполне опре­деленным содержанием. Например, возник на заводе случай производствен­ного травматизма, и директор неизбежно издает приказ, где кратко описывает­ся характер случившегося, делаются необходимые выводы и пострадавшему назначается компенсация. Весь порядок принятия этого решения строго регу­лируется соответствующими правилами, и будь директор энергичный или пас-

сивный, передовой или отсталый, опытный или новичок, он издает один и тот же приказ, принимает одно и то же решение. И это потому, что содержание такого решения полностью предопределено законом.

Но есть и другие решения: они могут приниматься или не приниматься на усмотрение руководителя, а если приниматься, то в том или в другом варианте и т. д. Их появление и содержание во многом зависят от мнения, позиции ру­ководителя по данному вопросу, индивидуального стиля его работы. Напри­мер, это различные поощрения работников, должностные перемещения и т. п. Исходя из сказанного, можно построить следующую типологию.

1. Решения, жестко детерминированные, на содержании которых индиви­  
дуальные особенности руководителя не сказываются совершенно или сказыва­  
ются незначительно. В этом случае личность субъекта решения как бы "не втя­  
гивается" в процесс его принятия, поскольку содержание решения предопреде­  
лено организационными условиями (законом, инструкцией, распоряжением  
вышестоящей инстанции и т. д.). Такие решения могут быть двоякого рода:

а) стандартизованные, рутинные (выдача очередной заработной платы,  
увольнение работника через месяц после подачи им заявления, выплата посо­  
бий по профзаболеваниям и пр.);

б) производные, вторичные, т. е. принятые во исполнение, в развитие дру­  
гих решений и неизбежно вытекающие из них (ранее принятых, "спущенных"  
извне и пр.).

2. Решения "инициативные", так сказать, не жестко детерминированные,  
содержание которых предполагает индивидуальный вклад субъекта решения.  
Диапазон колебаний при этом может быть значительным, что для организа­  
ции имеет важные последствия. Здесь также можно выделить две разновид­  
ности:

а) ситуационные, имеющие преимущественно эпизодический или локаль­  
ный характер (поощрения, наказания, назначения и пр.);

б) реорганизационные, т. е. направленные на изменение какого-либо орга­  
низационного целого (перераспределение ресурсов, разработка новых задач,  
изменение административной структуры, ремонт и пр.). Понятно, что и такие  
решения также в какой-то мере детерминированы (предопределены и лими­  
тированы) внешними и организационными условиями (экономикой, техноло­  
гией и т. д.).

Именно последняя группа управленческих решений **26** (реорганизацион­ные) представляет основной интерес, т. к. эти решения включают в себя орга­низационное проектирование и наиболее связаны с личным вкладом руководи­теля. Удельный вес таких решений в общем объеме управленческих решений сравнительно невелик: по данным некоторых исследований, число изданных по ним приказов колеблется от 5 до 30% от общего числа приказов. Замечено, что на их численности сказывается отраслевая специфика (в машиностроении их больше, чем в химической промышленности; зависимость здесь обусловле­на и стилем руководства, стабильностью организации, ритмичностью произ­водства и другими условиями).

Весьма существенным основанием для типологии решений является ори­ентация решения на поддержание организационного порядка или на его раз­витие, изменение. Также значительным представляется распределение реше-

ний по объему охватываемого ими организационного пространства; касается оно одного человека, бригады, участка, отдела, цеха, всего предприятия; по вре­мени действия: разовые, долгосрочные, постоянно действующие, что указыва­ет на степень временного контроля, на планирующую способность управле­ния. Необходимо иметь в виду и то, что одни решения требуют более или ме­нее длительного периода осуществления и определенных усилий для этого; осуществление других — прямое следствие самого акта их издания (например, назначить на должность, объявить благодарность и т. п.).

В качестве критерия дифференциации решений можно принять фактор участия разных категорий работников в их принятии. В этом смысле выделя­ются два крайних "полюса": решения единоличные и решения групповые, меж­ду которыми существует континуум разных сочетаний того и другого: с уче­том мнений специалистов, с учетом мнений исполнителей, предоставление ин­формации и права решения отдельным подчиненным и т. д. Любая из выде­ленных таким образом групп решений может быть структуризована внутри себя по соответствующим сферам управления: технология, ремонт, кадры, сбыт и все остальное, в т. ч. в зависимости от отраслевой специфики предприятия. Разумеется, перечень оснований для типологии управленческих решений здесь не исчерпан, его можно продолжить1.

Таким образом, очевидно, что классификация решений оказывается мно­гофакторной, причем разные линии деления их пересекаются между собой. Так что если попытаться составить таблицу возможных оснований, то получится сложная матрица, в которой каждое конкретное решение должно будет рас­сматриваться с самых различных точек зрения. При проведении диагностики нет, конечно, необходимости включать все вероятные критерии дифференци­ации решения, а лишь те, которые вытекают из специфики поставленной про­блемы и консультационных задач.

Нужно отметить, что анализ управленческих решений чрезвычайно ин­формативен с точки зрения исследования механизмов н эффективности уп­равления предприятием. Такой анализ дает представление о распределении управленческих усилий по разным внутриорганизационным вопросам, о спо­собах их разрешения, о стиле руководства коллективом и т. п. В управленчес­ких решениях фокусируются основные цели, интересы, противоречия, харак­терные для жизнедеятельности организации, социальных отношений внутри нее. Из методов диагностики здесь предпочтительны анализ документов (тек­стов приказов, распоряжений, планов оргтехмероприятий, протоколов заседа­ний), фиксированное наблюдение (фотография рабочего дня руководителя, совещаний), экспертные оценки (определение эффективности решений, пу­тей повышения их качества), интервью (выяснение особенностей поведения руководителей).

**Методика измерения управляемости**

На одном из крупных нефтехимических предприятий было проведено из­мерение осуществляемости управленческих решений как способ оценки уп-

**1 Например, письменные и устные, общие и частные, принятые на том или ином организационном уровне и т. д.**

равляемости предприятия1. В данном случае применялись два основных мето­да: анализ документов и оценка осуществления решений с привлечением экс­пертов. В качестве документов, фиксирующих решения, использовались тек­сты приказов, распоряжений и планов оргтехмероприятий (планы ОТМ), при­нятые на уровне всего предприятия за два года. Все решения подверглись клас­сификации, в основу которой была положена степень влияния руководителя на содержание решения, возможность его личного вклада в последнее.

Как было видно из этой рассмотренной ранее классификации, диапазон собственных действий руководителей предприятий ограничивается второй группой решений. Причем для решения типа **2а** характерно то, что их осуще­ствление обеспечивается самим фактом их принятия. Поэтому из всех реше­ний для исследования отбирались только решения типа 26. В рамках этой груп­пы были взяты все относящиеся к ней решения, т. е. выборка была сплошной.

Каждое такое решение подразделялось на задания - одно задание одному лицу. Задание принималось за элементарную составляющую приказа, распо­ряжения, плана ОТМ и служило **единицей количественного измерения.** Со­держание каждого задания анализировалось в сочетании со следующей допол­нительной информацией.

**/. Сфера действия решения** (сфера управления): по приказам и распоря­жениям выделяются следующие сферы управления:

1. производство - задания относительно производственной деятельности  
   основных и вспомогательных цехов;
2. снабжение - задания по снабжению, хранению, транспортировке мате­  
   риалов и оборудования;
3. сбыт - задания по складированию, хранению и сбыту основной и по­  
   путной продукции, выпускаемой предприятием;
4. ремонт - задания по работам, связанным с ремонтом технологического  
   и вспомогательного оборудования, с техникой безопасности, а также работы,  
   связанные с предупреждением загрязнения внешней среды;
5. кадры - задания по подготовке и переподготовке кадров по бытовым,  
   жилищным, санитарным вопросам и т. д.;
6. коммуникации - задания по вопросам транспорта, связи и информа­  
   ции;
7. организация - задания по изменению или введению новых правил ра­  
   боты, отчетности, вопросы делопроизводства и т. п.

По планам ОТМ в силу их специфики выделились иные сферы управле­ния:

* автоматизация производства;
* прогрессивная технология;
* экономия энергоресурсов;
* модернизация оборудования;
* механизация производства;
* экономия сырья и материалов;

~ повышение качества продукции;

~ улучшение условий труда;

~ предупреждение несчастных случаев;

1 В работе участвовал В.Т. Мухаметдинов.

* предупреждение профзаболеваний;
* охрана природы.

**//. Автор решения** - тот, кто вносит проект приказа, распоряжения, его фамилия, должностной статус.

1. **Степень выполнения:** выполнено - не выполнено, в срок, с перено­  
   сом срока; выполненными считаются только те задания, которые осуществле­  
   ны не позднее срока, указанного в решении.
2. **Причины невыполнения** - вина исполнителя, непредвиденные явле­  
   ния, порок решения.

Для проведения экспертизы степени выполнения и причин невыполнения решений была создана небольшая группа из квалифицированных инженеров, работающих на предприятии, которые были специально проинструктированы и обучены консультантами. Экспертиза проводилась вскоре по истечении сро­ков выполнения заданий, "по горячим следам". Оценка выполнения заданий давалась на основе непосредственного ознакомления с результатом выполне­ния задания: визуальной оценки состояния материальных объектов, докумен­тов и пр., беседы с рядовыми исполнителями (рабочими, конторскими служа­щими), беседы с ответственными исполнителями (указанными в тексте реше­ния) служили лишь дополнительным источником информации.

**Осуществляемость решений**

Осуществляемость решений - весьма проблемная сфера жизнедеятельно­сти наших организаций. Однажды я провел опрос трех групп специалистов, которые выступили у меня как эксперты по такому вопросу: какова общая осу-ществляемость решений на российских предприятиях и как соотносятся раз­ные причины невыполнения решений (табл. 8).

Таблица 8

**Оценка осуществляемости решений на российских предприятиях разными группами экспертов, %**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Руководители предприятий | Руководители подразделений | Преподаватели-консультанты |
| Общая Осуществляемость решений | | |
| 65 | 60 | 50 |
| Причины неосуществляемости решений: | | |
| Исполнительская дисциплина | | |
| 15 | 16 | и |
| Непредвиденные явления | | |
| 15 | 8 | 17 |
| Пороки решений | | |
| 5 | 16 | 22 |

Что показывает эта таблица? Руководители предприятий оценивают уп­равляемость предприятий несколько выше, чем руководители подразделений и специалисты по бизнес-образованию и консультированию (приглашены были именно те преподаватели бизнес-дисциплин, которые занимаются и практи- 1| ческим консультированием). Каждый свои 100% должен был разделить меж-

ду объемами осуществляемых и неосуществляемых решений и между разны­ми причинами неосуществляемости решений. Мы видим довольно низкие оцен­ки общей осуществляемости этих решений, но сильные различия в оценке доли такой причины невыполнения решений, как пороки, ошибки в самих решени­ях. Независимые преподаватели-консультанты считают эту причину главной среди других причин невыполнения решений, а руководители подразделений ставят ее на равный уровень с исполнительской дисциплиной.

Теперь вернемся к описанию нашего примера с нефтехимическим пред­приятием.

Исходя из сказанного формулировались следующие частные задачи: из­мерение соотношения общих объемов осуществления - неосуществления ре­шений в масштабах организации как целого; измерение осуществляемости ре­шений по различным сферам управления; определение сравнительного влия­ния различных причин неосуществления решений; выявление зависимости осуществления решения от различных факторов его принятия: источник вы­работки, участие исполнителей, качество самого решения.

В выборочную совокупность попало 334 изданных решения, в т. ч. 81 при­каз (общее число приказов - около тысячи в год), 51 распоряжение, 192 пунк­та планов ОТМ. Во всех этих решениях оказалось 850 заданий, в т. ч. в прика­зах - 488, в распоряжениях - 170, в планах ОТМ - 92 (один пункт плана ОТМ приравнен к одному заданию). Исследование позволило оценить степень осу­ществляемости решений, выявить основные причины их невыполнения, а зна­чит, и резервы повышения управляемости предприятия1.

В целом выполняемость заданий составила 61,8%, в т. ч. по приказам - 58, по распоряжениям - 74, по планам ОТМ - 59,4%. Следует отметить, что это довольно успешное предприятие.

Из более частных измерений сначала выделялось определение соотноше­ния между количеством выдаваемых заданий (это обозначалось как "внима­ние") и результативностью, выполняемостью их ("воздействие") по разным сферам производства.

При некоторых общих чертах эти формы решений имеют и существенные различия. Если приказ направлен на разрешение узловых, кардинальных воп­росов, то распоряжение не выходит за рамки частных, вспомогательных воп­росов, конкретных ситуаций. С этим и связан отмечавшийся выше факт более высокого осуществления распоряжений, чем приказов. Различие между эти­ми формами решений еще более отчетливо обнаруживается в различии соот­ношения между "вниманием" к различным сферам управления и фактичес­ким воздействием на эти сферы (табл. 9).

Особенно ясно обнаруживается это различие в такой сфере управления, как "производство" (и в приказах, и в распоряжениях), занимающей первое место по объему внимания (24,2 и 41,8%), но по своему фактическому воздей­ствию указанная сфера сохраняет это место лишь в распоряжениях (85%), а в приказах оказывается на пятом месте из 7 (52%). В приказах большое внима­ние (второе место) уделяется организационным вопросам (20,7%), но по вы­полнению (50%) эта сфера разделяет со сферой "коммуникации" два после-^РП4хместа. Напротив, в распоряжениях этим вопросам уделяется немного вни-Анализ результатов был проведен совместно с Н.И. Лапиным.

Таблица 9

**Соотношение объема "внимания" и фактического "воздействия" приказов и распоряжений**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Сфера управления | "Внимание", % заданий | | "Воздействие", % выполнения | |
| приказы (488 заданий) | распоряжения (169 заданий) | приказы (285 выполнений) | распоряжения (126 заданий) |
| Производство | 24,2 | 41,8 | 52 | 85 |
| Снабжение | 7,2 | 16,7 | 69 | 78 |
| Сбыт | 3,6 | - | 66 | - |
| Ремонт | 20,0 | 26,8 | 57 | 62 |
| Кадры | 17,7 | 5,3 | 75 | 55 |
| Коммуникации | 6,6 | 4,1 | 50 | 43 |
| Организация | 20,7 | 5,3 | 50 | 77 |
| Итого | 100 | 100 | 57 | 74 |

мания (5,3%), но осуществляемость их значительно выше (77%). В сфере ре­монта низка осуществляемость как приказов, так и распоряжений (57 и 62%). Наиболее высокое выполнение приказов в таких сферах, как кадры (75%), снаб­жение (69%) и сбыт (66%). Распоряжения же наименее удовлетворительно выполняются по вопросам коммуникаций (43%) и кадров (55%).

Еще более показательны данные о соотношении объема внимания и фак­тического воздействия на такой форме решений, как планы ОТМ. Это реше­ния еще более перспективного характера, чем большинство приказов. Как видно из табл. 9, именно по данному виду решений обнаруживается сильная отрица­тельная связь между объемом выполнения и фактическим воздействием.

Наиболее четко прослеживается эта отрицательная связь по таким сфе­рам1 (табл. 10): предупреждение несчастных случаев - 17% всех заданий (1-е ранговое место) и лишь 36% выполнения (11-е место); автоматизация про­изводства - 13% заданий (2-е место) и 46% выполнения (9-е место); внедрение прогрессивной технологии - 12% заданий (3-е место) и 61% выполнения (6-е место). Напротив, наибольшее выполнение заданий по тем сферам, кото­рым в планах оргтехмероприятий уделяется меньше всего внимания. Повыше­ние качества продукции и улучшение условий труда - 6% заданий (9-10-е мес­та) и 82% выполнения (1-2-е места), а также вопросы экономии энергоресур­сов - 7% заданий (7-8-е места) и 78% выполнения (4-е место).

Характерно, что предупреждению профзаболеваний уделяется такое же не­большое внимание, как и экономии энергоресурсов, но выполняемость заданий в этой сфере значительно ниже - 54% (8-е место). Ниже всего выполняемость заданий но вопросам предупреждения несчастных случаев (уже отмечалось) и модернизации оборудования - 37% (10-е место); последней сфере и внимание уделяется самое незначительное - 4% заданий (11-е место), что объясняется "молодостью" предприятия, уже оснащенного современной технологией.

Приведенные выше данные позволяют сделать вывод о наличии опре­деленной связи между характером решений и их осуществляемостью: **чем**

1 Само выделение этих сфер в силу особенностей планов оргтехмероприятий производилось ина­че, чем по отношению к приказам и распоряжениям; они представляют собой скорее стратегические направления управленческой деятельности.

Таблица 10

**Соотношение объема "внимания" и фактического "воздействия" планов оргтехмероприятий**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направление мероприятий | "Внимание", % от 192 заданий | "Воздействие",  % |
| Автоматизация производства | 13 | 46 |
| Прогрессивная технология | 12 | 61 |
| Экономия энергоресурсов | 7 | 78 |
| Модернизация оборудования | 4 | 37 |
| Механизация производства | 9 | 72 |
| Экономия сырья и материалов | 10 | 79 |
| Повышение качества продукции | 6 | 82 |
| Улучшение условий труда | 6 | 82 |
| Предупреждение несчастных случаев | 17 | 36 |
| Предупреждение профзаболеваний | 7 | 54 |
| Охрана природы | 9 | 59 |
| Итого | 100 | 59,4 |

**крупнее вопросы и чем более длительного времени требует их решение, тем ниже их осуществляемость.** Возникает необходимость рассмотреть конкретные причины невыполнения различных видов решений. Анализ дал возможность разделить все причины невыполнения заданий, содержащих­ся в приказах, распоряжениях и планах ОТМ, на три основных вида: вина исполнителя, порок решения, непредвиденные явления. Удельный вес (%) каждого вида причин невыполнения заданий в общем объеме невыполнен­ных заданий по всем видам решений (приказы, распоряжения, планы ОТМ) таков:

* непредвиденные явления - 39;
* порок решения - 33;
* исполнительская дисциплина - 28.

Как видим, наиболее значительной причиной невыполнения заданий, со­держащихся в решениях, оказываются **непредвиденные явления.** Эта причи­на характеризуется двумя видами факторов:

1) организационной неопределенностью, которая вызывается разного рода  
срывами работ из-за ненадежности внешних и внутренних связей. Это в зна­  
чительной мере связано:

* с невыполнением обязательств или поставок и изменением заданий вне­  
  шними по отношению к данному предприятию организациями;
* с несогласованностью действий различных подразделений внутри пред­  
  приятия;
* с авариями и поломками;

2) непланируемыми изменениями:

~ в период подготовки задания или в ходе его реализации произошли собы­тия, сделавшие выполнение их в новых условиях невозможным;

~ нецелесообразность выполнения задания не могла быть предвидена в про­цессе его подготовки, т. е. развитие производства, например изменение производственных условий, технологии, поставка нового оборудования и т- Д., сделало выполнение задания ненужным, нецелесообразным.

Удельный вес (%) каждого из этих факторов в общем воздействии причи­ны "непредвиденные явления" на невыполнение решений таков:

* организационная неопределенность - 66;
* непланируемые изменения - 34;
* события, сделавшие осуществление задания невозможным - 18;
* события, сделавшие осуществление задания  
  нецелесообразным - 16.

На втором месте по значимости воздействия на неосуществление заданий оказывается **порок решения.** Иными словами, невыполнение заданий зависит от работников, подготавливающих проекты решений, и от самого лица, прини­мающего решения. Качество решения, его техническая обоснованность, про­изводственная и экономическая целесообразность, продуманность, согласован­ность с исполнителями и, наконец, смысловая и содержательная завершенность в текстовом оформлении в значительной мере предопределяют успех его вы­полнения. Порок решения обусловливает следующие факторы (перечисляе­мые в порядке убывания их значимости):

* случаи отсутствия материалов, документов и других необходимых усло­  
  вий выполнения заданий, возможность и необходимость которых важно  
  было предвидеть и учесть в процессе подготовки решения;
* задания, содержащиеся в решениях, оказались непродуманными с точ­  
  ки зрения их производственной, технологической, экономической и  
  иной целесообразности и впоследствии были отменены новыми реше­  
  ниями;
* решения, в которых отсутствовало предвидение конкретных условий вы­  
  полнения заданий, хотя их можно было предвидеть;
* задания, содержащиеся в решениях, давались исполнителям без учета рода  
  их деятельности и их производственных возможностей т. е. давались не  
  "по адресу";
* решения, не учитывающие загруженность исполнителя, т. е. задания да­  
  ются исполнителю, который уже перегружен;
* решения с непроверяемыми заданиями, т. е. такие, которые несут ус­  
  ловное содержание и неконкретный перечень работ, как правило, зада­  
  ния общего характера, как-то: "принять меры", "усилить", "обратить вни­  
  мание";
* решения с "мобилизующими", нереальными сроками выполнения задания,  
  которые впоследствии приходилось переносить.

Удельный вес (%) каждого из этих факторов в общем воздействии причи­ны "порок решения" на невыполнение заданий таков:

* неучтенные, но необходимые общие условия - 38;
* нецелесообразные задания - 15;
* непредвиденные конкретные условия - 13;
* задания "не по адресу" - 10;
* перегруженность исполнителя - 8;  
  — непроверяемые задания — 8;
* нереальные сроки - 7;
* прочие - 1.

На последнем месте по значимости воздействия на невыполнение зада­ний оказывается **исполнительская дисциплина.** Иными словами, задание не выполняется в силу недостаточной квалификации, неоперативности, необяза­тельности, скрытого или явного противодействия и других качеств самих ис­полнителей (удельный вес каждого из этих факторов в отдельности устано­вить не удалось).

Анализ причин невыполнения заданий **по формам решений** показал, что по каждой форме решений имеется свой вид причин, оказывающих преимуще­ственное влияние на невыполнение заданий. Как видим, при переходе от срав­нительно простой формы решения, имеющего своим объектом текущие вопро­сы (распоряжение), к более сложным (разрешение узловых и перспективных вопросов - приказы, планы ОТМ) каждая причина невыполнения заданий "ве­дет себя" по-своему. Это подчеркивает специфику различных форм решения.

На первый взгляд не вполне ясно выглядит "поведение" причины "непред­виденные явления": наибольшее ее влияние (63%) сказывается на распоряже­ниях. Чтобы понять эту неопределенность, необходимо учесть, что в целом по распоряжениям наблюдается наибольшая выполняемость заданий (74%). Пик влияния "непредвиденных явлений", обнаруживающийся в распоряжениях, свидетельствует лишь о том, сколь глубокое воздействие оказывает эта причи­на на осуществляемость всех форм решения, вплоть до оперативных распоря­жений, где действие других причин невыполнения заданий сравнительно не­велико. "Поведение" же причины "непредвиденные явления" при переходе от приказов к планам ОТМ (от 29 к 37%) естественно: планы ОТМ рассчитаны на более длительный срок, чем приказы, поэтому и испытывают большее воз­действие "непредвиденных явлений".

"Поведение" причины "порок решения" весьма однозначно: ее влияние не­уклонно возрастает при переходе от простых решений к более сложным (распо­ряжение - 14%, приказы - 30, планы ОТМ - 41%), что свидетельствует о недо­статках как квалификации авторов, принимающих решения, так и условий их труда (как правило, недостаток достоверной и своевременной информации).

Показательно также измерение осуществляемости решений "по авторству", т. е. в зависимости от того, кто его вырабатывал, готовил. Разброс по этому при­знаку оказался очень большим: осуществляемость решений, вносимых одной служ­бой заводоуправления, составила менее 20%, а другой - свыше 80%. С учетом, конечно, специфики участка работы и количества вносимых решений такой пока­затель может служить основой для оценки управленческой квалификации.

**Резервы управляемости**

Полученный показатель осуществляемости решений (61,8%) не только является одним из интегративных показателей управляемости и может исполь­зоваться как критерий эффективности управления, но и свидетельствует о гра­ницах целенаправленных воздействий и позволяет определить их количествен­но. В нашем случае эти границы можно оценить как 38,2% совокупного воз­действия управляющей подсистемы. Они **же резерв повышения осуществля-емости решений** и подлежат анализу по формам решений, сферам управле­ния и причинам невыполнения решений.

Как следует из изложенного, надежность социально-психологического фактора составляет главную проблему управления: неадекватность служебно­го поведения руководящих кадров и уклонение от исполнения вместе состав­ляют 61% всех причин неосуществления решений. Это характеризует своего рода "норму обязательности", принятую в данной социальной среде в отноше­ниях руководства-подчинения. Обе стороны стремятся компенсировать надеж­ность своих отношений, например некорректным усилением управляющего воздействия или искажением исполнительской отчетности. Но такие компен­саторы лишь расшатывают отношения по управлению.

Заметно также, что качество управляющего воздействия относительно ниже качества исполнения (33% "порока решения", 28% "исполнительской дисциплины"), что указывает на особую важность повышения управленчес­кой квалификации руководящих работников предприятия, от чего зависят и многие недостатки исполнения.

Следует также подчеркнуть недостаточное осознание отмеченной выше проблемы в коллективе предприятия и необходимость преодоления элемен­тов т. н. ложного сознания. В частности, это относится к стереотипу группово­го сознания профессиональных руководителей о примате неисполнительнос­ти в "сбоях" управления (в предварительных беседах руководители предприя­тия настаивали на том, что главная проблема управления - низкая дисципли­на исполнения).

Разумеется также, что резервы повышения управляемости не могут быть реализованы полностью, т. е. в принципе невозможно достижение абсолютной управляемости в силу некоторых фундаментальных особенностей социальной природы организации. Однако рамки соотношения управляющей и управляе­мой подсистем подвижны, и предлагаемые меры направлены на максимальное их совмещение.

Одним из средств преодоления "пороков решения" может стать измене­ние системы контроля за решениями. Существующая система контроля за выполнением приказов, распространенная на многих предприятиях, неэффек­тивна. Она рассчитана на получение информации о выполнении задания от самого исполнителя, что является источником существенных искажений ин­формации об эффективности управления и дезориентирует последнее. Еще более важным недостатком этой системы является ее односторонняя ориента­ция лишь на контроль за исполнением, как бы исходя из того, что сами прика­зы хороши и должны выполняться. Большой удельный вес "порока решений" показывает, что применяемую ныне систему следует дополнить также контро­лем за качеством самих решений. Такая двусторонняя ориентация системы контроля - за подготовкой и за выполнением решений - позволит ей стать эффективным каналом обратной связи в управлении предприятием. Выпол­нение этой функции может быть возложено на специальную службу (бюро) при директоре предприятия.

При устранении причин невыполнения решений, связанных с "исполни­тельской дисциплиной", необходимо не только повышение исполнительской дисциплины административными мерами, но именно стимулирование высо­кой исполнительности, в частности систематическое включение исполнителей в механизм выработки решений, что, как правило, повышает их заинтересо-

ванность в эффективном исполнении. В том же направлении действуют поло­жительные санкции, моральные поощрения.

Повышение осуществляемое™ решений по охарактеризованному выше направлению есть процесс длительный, строго говоря, постоянный, соответ­ственно меняющимся условиям и возрастающим требованиям к объекту и субъекту управления. Необходим систематический анализ хода и результатов осуществления решений.

**3. СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ**

Проблема управляемости организации может бытьрассмотренане только как соотношение двух подсистем - управляющей и управляемой как таковых. Она конкретизируется по крайней мере еще в двух аспектах того же соотношения.

Из всей управляющей подсистемы целесообразно выделить ключевую позицию - руководителя предприятия - и исследовать именно его отношение с управляемой подсистемой в целом или с отдельными ее частями, а также с подчиненным ему персоналом. Иначе говоря, дать анализ применяемых спо­собов и реального объема контроля, который руководитель осуществляет в организации. Ибо от того, какую стратегию поведения избирает руководитель, зависит и эффективность его контроля над организационными процессами.

Понятие стиля

Здесь снова ставится вопрос о соотношении личных и безличных факто­ров организации. Прогрессирующая формализация все больше и больше на­полняет организацию фиксированными связями и нормами. И эта тенденция действительно идет в сторону вытеснения субъективного фактора, т. е. лично­стных проявлений. Она, несомненно, прогрессивна, т. к., во-первых, повышает устойчивость, связанную с индивидуальностью руководителей (как, впрочем, и подчиненных), вносит больше устойчивости и определенности в функцио­нирование организаций; во-вторых, ослабляет одностороннюю личную зави­симость, неизбежную в иерархии.

Ранее уже много говорилось об ограниченности формальной организации, ее принципиальной неспособности охватить многие сферы поведения людей и отношений между ними, не вступая в противоречие с целями этой деятель­ности и задачами, решаемыми во внутриорганизационных отношениях. Ука­занное обстоятельство не снимает значения и роли нормирования деятельнос­ти по управлению, а лишь подчеркивает, что ряд аспектов управленческой де­ятельности невозможно и нецелесообразно нормировать, т. к. ориентация на собственную инициативу руководителя оказывается более эффективной.

Собственно говоря, проблема стиля и начинается с того, что рамки фор­мальной организации всегда оставляют некоторый диапазон для колебаний в Деятельности руководителя. Подобные колебания неизбежны и зависят от ин­дивидуальности руководителя - его культуры, установок, характера, опыта, знаний и т. д., а значит, неизбежно влияние личности руководителя на органи­зацию, процесс управления. Сам стиль управления складывается из двух ос-

новных составляющих: психологических особенностей руководителя, связан\* ных с типом его нервной системы, способностями, характером; культурологи» ческих особенностей среды, т. е. норм отношений, принятых в данном коллек­тиве, профессии, регионе, социальной категории.

То или иное проявление в служебном поведении руководителя его лич­ных качеств, психологически и культурно детерминированных, мы и будем в дальнейшем называть стилем управления.

Однако есть, конечно, существенная разница в отношениях "руководитель -организация" (даже если он имеет дело не со всей организацией, а со службой, отделом, т. е. некоторой структурой) и "руководитель - подчиненный". После­дний вариант следует отличать от первого, и применительно к нему мы будем говорить о стиле руководства как частном случае стиля управления. В эмпи­рическом исследовании, во всяком случае в социологическом, довольно труд­но отделить один от другого названные выше факторы стиля управления. По­этому в дальнейшем они будут рассматриваться одновременно.

Колебания стиля управления ограничены, пределы им ставят формаль­ная организация, объективные условия производства и свойства руководимо­го коллектива (интересы, исполнительность и т. д.). Границы имеют разную степень стабильности, но никогда не исчезают. Но если на примере рабочего, труд которого все более предопределяется техническими и административны­ми факторами, мы убеждаемся в большом значении личного вклада в трудо­вой процесс, то в гораздо большей степени индивидуальные особенности ска­зываются на управлении, в работе руководителя. Ведь в содержании труда ру­ководителя удельный вес технических факторов намного меньше, и чем выше его уровень в организационной структуре, тем соотношение между техничес­кими и собственно организационными вопросами все более смещается в сто­рону последних. Таким образом, значение организационных способностей воз­растает по мере повышения места, занимаемого руководителем в иерархии управления. Прогрессирующая формализация внутриорганизационных отно­шений сопровождается одновременным усилением значения того влияния, вклада, которые зависят от личности работника вообще и руководителя в час­тности, ибо сложность организационного механизма предъявляет особые тре­бования к "надежности" человеческого фактора.

Колебания стиля управления могут "волевым" образом раздвигать упомя­нутые границы, "перекраивать" формальную систему. Внеформальная органи­зация тогда значительно отходит от формальной и даже становится несовмес­тимой с ней. Нам кажется, что для изучения данного вопроса целесообразно обратиться не столько к положительным примерам, сколько выделить проблем­ные случаи, в которых яснее выражены противоречия, т. е. использовать метод "от противного".

Руководитель в системе организационного порядка

Руководитель действует в системе существующего порядка, значительная часть которого объективирована в постоянно действующих административных нормах и связях (должностных инструкциях, формальной структуре, прави-? лах, запретах и т. д.), представляющих собой продукты прежних решений, т. е."

"овеществленный" управленческий труд. По отношению к так понятому орга­низационному порядку руководитель действует поддерживающим образом (подкрепляя, повторяя, разъясняя его), а также развивает, совершенствует этот порядок (дополняет, конкретизирует, вводит новые элементы). Кроме того, руководитель заинтересован в переводе максимального числа своих воздей­ствий в ранг организационного порядка, разгружая себя от частных вопросов. Поэтому устойчивость, авторитет организационного порядка представляют для руководителя самостоятельную ценность.

Однако фактическая стратегия поведения руководителя, его стиль управ­ления могут значительно отклоняться от изложенных принципов.

**Анализ стиля управления**

Рассмотрим пример еще одного замера1. Он также был проведен на пред­приятии, имеющем хорошие производственные показатели, так же нерепре­зентативно и относится к типу "исследований случая". В основном он пред­ставляет собой теоретико-методическую разработку возможного подхода к ди­агностике стиля управления.

Предмет анализа - приказы директора предприятия, в которых зафикси­рованы управленческие решения. Последние были подвергнуты типологии, которая несколько отличается от приведенной ранее типологии решений. Рас­сматривались только организационные решения, которые делились следую­щим образом.

**1. Предопределенные,** так сказать, принятые:

* во исполнение решений объединения;
* во исполнение решений других инстанций;
* аварийные.

**2. Инициативные:**

* поддерживающие (укрепляющие и дублирующие) организационный по­  
  рядок;
* нормотворческие;
* разовые (сменить помещение, послать на сельхозработы и т. п.).

**3. Кому адресовано исполнение:**

* главным специалистам, заместителям директора (2-й уровень)2;
* начальникам основных служб (3-й уровень);
* начальникам цехов и иных аналогичных подразделений (4-й уровень).

В исследовании проводилось измерение соотношения перечисленных групп решений по двум линиям организационного порядка:

* стратегия руководителя в отношении зафиксированных норм (обязанно­  
  сти подчиненных, правила работы и т. д.);
* стратегия руководителя в отношении организационной структуры (т. е. с  
  какими ее уровнями он больше взаимодействует).

Единица измерения - одно задание одному лицу. В выборочной совокуп­ности оказалось 320 таких единиц (за полгода). В результате оказалось воз-

1 Проведен с участием А.Н. Юртаева.

2 За 1-й уровень организационной структуры принималась позиция самого директора предприятия.

можным дать некоторые характеристики стиля управления данного руково­дителя (единица измерения — одно задание одному лицу).

Характеристика первая. Таблица 11 показывает, что подавляющее число решений относится к типу "инициативных". Это говорит о высокой управлен­ческой активности руководителя. Так что с этой стороны стиль управления данного руководителя мы так и обозначим: "инициативный", имея в виду ука­занный выше смысл.

Характеристика вторая. Согласно приведенной выше логике рассуждений считалось, что главная сфера приложения управленческих усилий высшего руководителя предприятия - совершенствование организационного порядка, т. е. развитие существующего и введение элементов нового порядка. Такое пред­положение основывалось на том, что:

* совершенствование организационного порядка способствует большей при­  
  способляемости организации к изменяющимся условиям;
* развитый порядок обеспечивает "автоматизм" в регулировании организа­  
  ционного механизма, а это снижает потребность в текущих решениях и  
  дает, таким образом, экономию управленческих усилий;
* для организационного порядка характерна принципиальная неполнота, а  
  значит, и отсутствие многих необходимых элементов, т. е. он нуждается в  
  постоянном развитии;
* на эффективно работающем предприятии (а данное предприятие по ито­  
  гам года несколько раз признавалось лучшим в объединении) поддержа­  
  ние существующего порядка в основном обеспечивается дисциплиной и  
  стимулами.

Таблица 11 **Распределение решений по основным группам**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Тип решения | | | | | |
| Предопределенные | | | Инициативные | | |
| во исполнение приказов объедине­ния | во исполнение приказов других ин­станций | аварий­ные | поддер­живаю­щие по­рядок | инно­ваци­онные | прочие |
| Число единиц | 60 | 10 | 11 | 170 | 61 | 3 |
| % от выборки | 19 | 3,2 | 3,4 | 54,8 | 19 | 0,9 |

Примечание. Не квалифицированы 5 из 320 единиц.

Указанное предположение в ходе анализа не подтвердилось. Как видно из той же таблицы, удельный вес решений, "поддерживающих" организационный порядок, составляет 54,8% всей выборки, на долю "инновационных" приходится 19%. Более того, анализ "поддерживающих" заданий показал, что почти все они дублируют, повторяют порядок, а "укрепляющих" (т. е. поощряющих со­блюдение порядка) - незначительное количество.

Таким образом, главные усилия руководителя предприятия, насколько это выражено в его приказах, сосредоточены именно на дублировании как форме поддержания уже созданного ранее порядка. Это значит, что больше чем в по­ловине случаев **приказ требует от работника выполнения того, что тот**

**и так должен выполнять.** Приказ повторяет статьи положений об отделе, службе, цехе, а также должностных и технических инструкций и т. д.1

Одно из предположений исходило из того, что основной объем дублирую­щих решений приходится на сферу техники безопасности. Имелось в виду, что требования инструкции но технике безопасности, по мнению руководителей, трудновыполнимы. И кроме того, издание приказа с требованием выполнить предписание этих инструкций как бы ограждает руководителя от упреков в бездействии, в особенности накануне ожидаемых регулярных проверок, смот­ров и т. д. Поэтому издаются "ритуальные" приказы, имеющие прежде всего защитную функцию.

Однако оказалось, что в исследуемой совокупности 47% заданий от об­щей выборки, или 152 задания, приходится на долю техники безопасности; дублирующими из них признаны 69%, или 106 заданий, т. е. далеко не все задания в этой сфере считаются дублирующими. Однако не все дублирую­щие касаются техники безопасности: всего дублирующих было 55% от об­щей выборки (171 задание), из них техника безопасности составляет 62% (те же 106 заданий). Эти данные отвергают предположение консультантов и мнение руководителя предприятия о своеобразной рутинности и ритуально­сти происхождения дублирующих заданий, что традиционно для поведения управления в сфере техники безопасности. Тем более что по полученным дан­ным только 14% дублирующих заданий по технике безопасности действи­тельно не могли быть выполнены (нет дефицитных приборов и материалов). Остальные задания требовали механической очистки, ремонта доступными средствами и т. д. Следовательно, речь идет о неадекватности самого способа воздействия.

Объяснение отмеченных выше явлений возможно как рассогласование между нормами административного порядка и нормами социально-психоло­гической и внеформальной организации коллектива, между представлениями руководителя о своей деятельности и ее действительной структурой, между целями и методами управления. Особенность такого стиля состоит в том, что руководитель именно потому и вынужден направлять столько управляющих воздействий на поддержание организационного порядка, что в структуре этих воздействий он главное место отводит не укреплению порядка, например че­рез введение систематических санкций за отклонение от него, а дублированию порядка, т. е. его постоянному повторению. Такой стиль расшатывает органи­зационный порядок, снижает его авторитет, побуждает работников выполнять некоторые свои обязанности только под нажимом и т. д.

Но и от самого руководителя такой стиль требует чрезмерного напряжения. Однако инерция сложившейся практики захватила и подчиненных, которые го­товят "на подпись" новые и новые приказы того же рода. Подмена организацион­ного порядка управляющим воздействием, применение волевых усилий вместо правил характеризуют стиль управления данного руководителя как "волевой".

**Характеристика третья.** Та же схема рассуждения, основанная на ло­  
гической целесообразности, позволяла предполагать, что главный объем воз-  
Типичный пример: приказ обязывает работника обеспечить бесперебойную работу вентиляци­  
онной установки в помещении, где находятся горючие материалы, хотя указанный работник должен  
> это делать в силу своих прямых обязанностей.

действий директора предприятия должен приходиться на 2-й организацион-г ный уровень, несколько меньший - на 3-й и в исключительных случаях через "две головы" - на 4-й. Таблицы 12 и 13 показывают действительное распреде­ление усилий.

Таблица **12 Распределение решений по организационным уровням**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | О | )i анизационныи уровень | |
| главные специали­сты, заместители директора (2-й уровень) | начальники основных служб (3-й уровень) | начальники цехов и аналогичных подразделений (4-й уровень) |
| Число заданий | 10 | 19 | 291 |
| % от выборки | 3 | 6 | 91 |

Внеформальный вариант линейной структуры предприятия оказался "сплющенным": воздействие высшего руководителя происходит преимуще­ственно на участках, за которые формально отвечают руководители среднего и низового звеньев. Предельная централизация управления, "стягивание" ру­ководителем на себя даже дальних от него организационных связей.

Если же посмотреть на сводную табл. 14, то станет ясной связь этой сторо­ны стиля управления с предыдущей его характеристикой: почти все решения "дублирующего" типа предназначены для 4-го (и даже 5-го) уровня.

Здесь необходимо сделать две оговорки.

С непосредственно подчиненными и близко стоящими к нему руководи­телями директор имеет много устных контактов и дает им задания лично, нередко в доверительной форме, т. е. далеко не вся управляющая деятель­ность документируется. Будем считать это первой поправкой к приведенным фактам.

Таблица 13 **Распределение типов решений по организационным уровням**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Тип решения | | | | | |
| Кому адресовано исполнение | во исполнение приказов объеди- | | во исполнение приказов других | | аварийные | |
|  | нения | | инстанций | |  | |
|  | число | % | число | % | число | % |
| Начальники цехов |  |  |  |  |  |  |
| и аналогичных подразделений | 49 | 82 | 9 | 90 | 8 | 72,7 |
| (4-й уровень) |  |  |  |  |  |  |
| Начальники |  |  |  |  |  |  |
| основных служб | 9 | 15 | 0 |  | 0 |  |
| (3-й уровень) |  |  |  |  |  |  |
| Главные специали- |  |  |  |  |  |  |
| сты, заместители | 2 | 3 | 1 | 10 | 3 | 27,3 |
| директора |  |  |  |  |  |  |
| (2-й уровень) |  |  |  |  |  |  |
| Итого | 60 | 19 | 10 |  | 11 | 3,4 |

Таблица 14

**Распределение типов решений по уровням организации**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кому адресовано исполнение | Тип решения | | | | | |
| поддерживающие (дублирующие порядок) | | инновационные | | разовые | |
| число | % | число | % | число | % |
| Начальники цехов и аналогичных подразделений (4-й уровень) | 168 | 99 | 49 | 80 | 3 | 0,9 |
| Начальники основных служб (3-й уровень) | 2 | 1 | 8 | 13 | 0 |  |
| Главные специали­сты, заместители директора (2-й уровень) | 0 |  | 4 | 7 | 0 |  |
| Итого | 170 | 54,8 | 61 | 19 | 3 | 0,9 |

Большинство заданий "через голову" готовят в виде приказов директора сами руководители среднего и низового звеньев и по собственной инициативе.

Однако если руководители, имея право издавать собственные распо­ряжения по соответствующим подразделениям, прибегают к авторитету высшего руководителя, то сверхцентрализация управления налицо. Из­бегая самостоятельных решений, уходя от ответственности, руководите­ли служб и подразделений действуют в том же направлении, что и дирек­тор, который делегированию власти предпочитает "тотальное" руковод­ство. С этой стороны стиль управления можно обозначить как "всеохва­тывающий".

В целом же из приведенных\* характеристик складывается **"самоцен­тристский" стиль управления** (назовем его так). По-видимому, для не­которых организаций он не является безуспешным, совершенно неэффек­тивным. В нем отражается определенный тип управленческой культуры, которому свойственна абсолютизация фигуры "сильного" руководителя, известное самоотчуждение компетенции низовых и средних уровней орга­низационной пирамиды в сторону ее "конуса". Перегрузка верхнего уров­ня, ослабление роли средних и низовых препятствуют развитию произ­водства и внутриколлективных отношений, этот стиль изживает себя по мере усложнения организаций, повышения управленческой квалифика­ции контингента руководителей.

Для описываемого стиля характерен также эмпиризм, отсутствие само-Рефлексии, осмысления стихийной практики. Ознакомление руководите­лей предприятия с результатами диагностики показало, что полученная картина была неожиданной для большинства из них, и крайности этого сти­ля начали сглаживаться вследствие "спровоцированного" таким образом са­монаблюдения.

**Отношения руководства - подчинения**

Теперь рассмотрим ту же проблему стиля в третьем аспекте, как отноше­ния между руководителем и подчиненным.

Как уже отмечалось, руководство - частный случай управления. Из всех значений, вкладываемых в данное понятие, выберем одно: руководство как личное, персональное воздействие одного работника на трудовое поведение других, закрепленное административно-правовыми средствами. В таком смыс­ле руководство имеет ряд особенностей.

Отношения руководства в организациях строятся на принципе единона­чалия, согласно которому одному должностному лицу предоставляется право решения и ответственность за определенный контингент других должностных лиц. Единоначалие - элементарная единица внутриорганизационной иерар­хии, строящейся как система соподчинения. Эти отношения охватывают всю систему управления, каждый ее уровень, т. е. любой работник имеет своего руководителя, последний, в свою очередь, подчинен другому руководителю и т. д. Значит, некоторые работники выступают в роли руководителей и подчи­ненных одновременно.

Однако руководство - это особые отношения между людьми в организа­ции. Руководство выступает как отношения между разными статусами, уровнями административной структуры, имеющие под собой правовую основу и проявляющиеся в виде односторонней зависимости одного работника (долж­ности) от другого. Руководство - это и отношения между отдельными рабо­чими функциями общего трудового процесса: одной - более "общей", другой -более "конкретной". В нем связываются, с одной стороны, функция организа­ции, с другой - исполнение. Наконец, руководство представляет собой отно­шения между личностями, специфический тип общения. В этом случае рас­сматривается их социально-психологическое содержание - взаимное призна­ние, влияние, стиль, интересы и т. д. Понятно, что перечисленные стороны от­ношений руководства - подчинения не могут существовать в отрыве друг от друга, они переплетены, хотя и имеют относительную самостоятельность. Для социолога важно взаимодействие, взаимовлияние этих сторон. Социология ис­следует отношения руководства - подчинения как проявление на межличном уровне более общих отношений по управлению.

Воздействие руководителя на подчиненных имеет цель побуждать их к определенному трудовому поведению как в соответствии с требованиями орга­низации, так и согласно собственным представлениям. Возможны два основ­ных способа воздействия: прямой (приказ, задание) и опосредованный (че-рез стимулы). Именно эти средства используются на протяжении всего суще­ствования организаций, однако соотношение между ними и содержание меня­ются.

В первом случае руководство направлено непосредственно на деятельность подчиненного и необходимость соответствующего поведения подкрепляется санкциями за отклонение от предлагаемой линии. Результат достигается за счет того, что для работника "потери" от возможных санкций за невыполнение пре­вышают его "затраты" на выполнение. В своей крайней форме такие отноше­ния руководства - подчинения выступают как принуждение, т. е. цели руко-

вОдСТва не связываются с интересами исполнителя или противостоят им. Эф­фективность этого рода воздействия невелика. И хотя оно занимает еще более или менее значительное место в системе управления производством, в тенден­ции происходит возрастание роли стимулирования.

Второй способ предполагает воздействие на мотивы, а значит, и на потреб­ности работника. Побуждение к труду происходит через удовлетворение раз­личных потребностей личности, что выступает как компенсация за трудовое усилие (при прямом воздействии такой компенсацией служит отсутствие не­гативных санкций). Ориентация на получение удовлетворения в целом побуж­дает человека к определенному поведению сильнее, чем ориентация на отсут­ствие неприятностей, поэтому воздействие через стимулы обычно оказывает­ся эффективнее прямого воздействия, но по своей организации сложнее пос­леднего.

Вообще соотношение этих двух способов воздействия составляет важную проблему управления, разработанную еще недостаточно. Если продолжить на будущее тенденцию возрастания удельного веса стимулирования по сравне­нию с принуждением, то можно предположить, что по мере развития произ­водственных отношений и совершенствования управления способ опосредо­ванного воздействия станет преобладающим.

Как известно, все стимулы делятся на "материальные" и "моральные". Но всегда ли возможно их разделение? Премия, пусть даже символическая по раз­меру, несомненно, выступает и как акт признания по отношению к работнику, как проявление уважения, оценка заслуг. Это повышает его престиж в коллек­тиве, и часто трудно сказать, что несет в себе премия больше - материального или морального поощрения. Благодарность объявляется за более производитель­ный труд, что, в свою очередь, предусматривает определенное материальное (де­нежное) вознаграждение, и, кроме того, лучшему работнику предоставляются льготы. Иной рабочий стремится больше заработать, но деньги тратит в основ­ном на книги, театры, путешествия,. Он ориентируется на деньги, значит, на мате­риальные стимулы, но они ему нужны для собственного развития - удовлетворе­ния культурных потребностей. Но тогда вместо очередной премии ему можно вручить комплект книг или туристическую путевку - эффект будет больший.

Работа состоит в выделении и сопоставлении, с одной стороны, системы стимулов, с другой - системы потребностей, на удовлетворение которых на­правляются эти стимулы. И в той мере, в какой состыковываются эти встреч­ные "потоки", стимулирование будет эффективным, и наоборот.

Разумеется, управление не ставит целью удовлетворение всех потребнос­тей индивидов, входящих в данную организацию. Да и сами индивиды, посту­пая в организацию, рассчитывают на удовлетворение лишь некоторых потреб­ностей, стремясь удовлетворить другие во внепроизводственной сфере (семья, товарищеские, любительские группы и т. д.). Некоторые его потребности оста­ются неудовлетворенными. Следует также учитывать неравномерность разви­тия отдельных потребностей у разных индивидов.

Задача управления состоит в таком воздействии стимулами на потребнос­ти, которое вызывало бы целесообразное для организации трудовое поведение, начит, посредством стимулирования достигается соединение личных потреб­ностей, интересов и целей организации. Но для такого соединения необходимо

не только соответствие стимулирования целям организации, но и совмещение' системы стимулов со структурой потребностей. Иначе говоря, между стимулов ; и ожидаемым действием стоит третье звено - восприятие индивидом каждого стимула через структуру своих потребностей. Многообразие потребностей тре-; бует сложной и обоснованной системы стимулирования и в то же время дает возможность многостороннего воздействия на поведение человека в организа­ции. Известно, что набор стимулов, которыми располагает управление, сравни­тельно невелик, однако и имеющиеся возможности стимулирования на практи­ке реализуются незначительно. Иногда элементы творчества в труде значат для работника больше, чем простое повышение зарплаты.

Но индивид воспринимает стимулы не абсолютно индивидуально, а в оп­  
ределенной социальной среде, и оценки среды, групповое мнение имеют **не**последнее значение. Опыт показывает, что если премирование какого-либо  
работника противоречит оценке, мнению коллектива, то он нередко отказыва­  
ется от такого поощрения, дабы не нарушить свои социально-психологичес­  
кие связи с группой. Иногда ориентация на общение, принадлежность, пре­  
стиж проявляется сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение, так  
что социально-психологическая организация коллектива в некоторых случа­  
ях может "блокировать" управляющее воздействие. >

Иначе говоря, стимул должен быть рассчитан не только на индивидуаль­ные потребности работника, но и на восприятие его группой, в т. ч. через систе­му взаимооценок внутри нее. Принципы руководящего воздействия на пове­дение индивида с некоторой условностью можно свести в ряд "аксиом":

* косвенное воздействие эффективнее, чем прямое (ибо оно усиливается  
  положительной мотивацией исполнителя), но труднее (ибо требует уме­  
  ния соединить стимулы и мотивы);
* материальные и моральные стимулы взаимозаменяемы;
* поощрение за требуемое поведение эффективнее наказания за отклонения;
* индивид так соотносит стимул со своим вкладом, как в его представлении1стимулирование других соотносится с их вкладом.

Управляемость коллектива руководитель может повышать, используя раз­личные варианты тактики поведения с подчиненными. С этой точки зрения1 колебания в стиле должностного поведения руководителя чаще всего измеря­ются шкалой, на одном полюсе которой расположен "демократический" стиль руководства, на другом - "авторитарный", а в промежутке - различные соче11 тания элементов того и другого.

Первый принято определять как стиль "советующийся", "консультирую­щийся", "считающийся" и т. д. Руководитель избегает навязывания своего решения подчиненным, обсуждает с ними возможные варианты решения, пре­доставляет самостоятельность в том, что касается сферы действия каждого, использует их инициативу. Противоположный стиль характеризуется предель­ной централизацией инициативы при решении внутриколлективных дел в руках руководителя, стремлением максимально контролировать поведение под­чиненных, доминированием его воли в функционировании организации.

Различие между двумя стилями обнаруживается и в методах воздействия:\* если в первом случае используются главным образом убеждение, пример, сти­мулы, то во втором - преимущественно указания, санкции. Хотя в реальной\* ]

действительности элементы того и другого стиля чаще всего встречаются в сочетании, исследователи считают, что преобладание "демократического" стиля оказывается более эффективным.

Другие особенности стиля руководства проявляются в степени сохране­ния дистанции между руководителем и подчиненным. В самом деле, можно поставить вопрос: в какой мере руководителю следует поддерживать или даже подчеркивать свое формальное положение по отношению к подчиненным, а в какой мере это оказывается для него и коллектива неэффективным и даже вред­ным? Довольно часто руководителю рекомендуется вступать со своими под­чиненными в неформальные отношения, преодолевая официальные барьеры (совместный отдых, общение семьями и т. д.).

Универсальных рецептов здесь быть не может. Но посмотрим на это с со­циально-психологической точки зрения. Что дает руководителю вхождение в неформальную организацию подчиненного ему коллектива? Очевидно, что таким образом он может лучше воздействовать на социально-психологичес­кие связи и нормы коллектива, т. е. как бы "добавить" их к своим официаль­ным каналам влияния. В результате повышается управляемость коллективом, эффективность воздействия на него за счет совмещения в одном лице руко­водства и лидерства. Однако, ставя перед собой задачу войти в социально-пси­хологическую структуру коллектива, руководитель невольно подвергает себя некоторому испытанию: ведь если в формальной структуре высшее место в организационной иерархии ему обеспечено, то в неформальной многое будет зависеть от восприятия группой его личностных особенностей; в этой сфере руководитель неизбежно оказывается в ситуации многосторонней оценки и его место на "шкале престижа" зависит от той меры признания, которым наде­лит его группа. Верхнее деление на указанной "шкале" ему отнюдь не гаранти­ровано. Возможно, реальный престиж окажется и ниже среднего. Но это со­всем не означает, что руководитель плох и не может справиться со своими обя­занностями, а значит лишь то, что стиль руководства может быть разным и его выбор во многом зависит от личных особенностей руководителя (в т. ч. общи­тельности, привлекательности и др.). Руководитель должен представлять ме­ханизмы своего общения с подчиненным коллективом и возможности исполь­зования их. Не исключено, что в некоторых случаях сохранение официальной дистанции окажется более действенным с точки зрения эффективности руко­водства, чем ее преодоление.

И все же наибольшая эффективность руководства коллективом достига­ется при максимальном совмещении в одном лице руководителя и лидера. Было немало экспериментов по выборности руководителей низовых подразделений, видя в этом один из способов решения указанной задачи. Эксперименты пока­зали эффективность такого пути, когда наиболее авторитетный работник выд­вигается на должность руководителя. Однако он не может считаться универ­сальным. Ведь известно, что лидер ориентирован в основном на свою группу, °т нее он получает признание, на нее направляет свое влияние. Положение же Руководителя задает ему двустороннюю ориентацию - "вниз" и "вверх": на одчиненный коллектив и на вышестоящее руководство. И не всякий лидер, УДучи "перемещенным" на место руководителя, оказывается способным уме­ло сочетать в себе сложность такого положения,

Но немалое значение для управляемости организации имеют и его коли­чественные параметры. Одна из важнейших проблем управления — определе­ние границ влияния руководителя на организацию, того объема организаци­онного пространства, который руководитель в состоянии контролировать. Наиболее распространенный способ измерения диапазона руководства -определение числа работников, непосредственно подчиненных одному руко­водителю.

Но структурная сложность и размеры организации ставят весьма ощути­мые границы. Отсюда вытекает исходный принцип: один человек может конт­ролировать весьма ограниченное число подчиненных. Необходимо различать следующие категории подчиненных: формальное, потенциальное число под­чиненных, которых данный руководитель мог бы контролировать, и реальное число подчиненных, трудовое поведение которых действительно подотчетно руководителю.

Советы консультанту

Группируя задания по разным проблемным основаниям, оценивая их реа­лизуемость, Вы почти с гарантией сможете дать клиенту ценную новизну. Надо опасаться только официальной статистики, которая на крупных предприятиях ведется в изобилии. Как она там поставлена? То ли секретарь, то ли референт, а иногда и целое бюро контроля за исполнением решений присылают исполните­лю выписку из приказа, распоряжения. Если в обозначенный там срок исполни­тель не сообщает о его выполнении, то ему автоматически записывается "неуд", точнее "невып". Поэтому работник, заинтересованный в хорошей репутации, во избежание неприятностей в заданный срок сообщает: "выполнено".

Такая статистика совершенно недостоверна, потому что датчиком инфор­мации о выполнении является сам исполнитель, а значит, на содержание ее накладывается личный или групповой интерес исполнителя. Но еще большая порочность такого контроля состоит в том, что он молчаливо предполагает, что все приказы и распоряжения хороши, и дело только за тем, чтобы их не­укоснительно исполнять. А мы-то с Вами видели, что ошибки в них среди при­чин неисполнения занимают примерно такой же объем, как и низкая исполни­тельская дисциплина. Поэтому достоверную информацию можно получить только на месте исполнения: в цехе, отделе, т. е. по реальному факту.

Хотя у меня был случай, когда даже по официальной информации я нахо­дил такие группировки и данные по реализуемости, которые производили глу­бокое впечатление на первого руководителя и его команду.

Советы руководителю

Предложенные выше замеры Вы можете делать и сами. Надо только обес­печить незаинтересованные оценки. Время от времени Вы можете предлагать такого рода оценки тем, кто готовит подписываемые Вами приказы и распоря­жения, и вводить оценку их управленческой эффективности по критерию реа­лизуемости подготовленных ими решений.

Следите также за тем, что через подготовку проектов приказов и распоря­жений Ваши подчиненные стремятся манипулировать Вами, либо сводя меж­ду собой счеты с помощью распорядительных документов, либо навязывая Вам выгодные им решения. Смотрите об этом главу по командообразованию, где приведена целая коллекция тех методов, к которым прибегают подчиненные для этих целей.

**ПОЛЕВЫЕ МАТЕРИАЛЫ Анализ документированных решений**

**1. Изучение тенденций изменения характера решений, принимаемых на заседаниях Правления Банка**

**1.1. Информационная база анализа**

Протоколы заседаний Правления Банка. Из 51 протокола заседаний, прохо­дивших в течение года, нам были доступны 36. Единица анализа - решение, одно наиболее элементарное информационно-самостоятельное распоряжение, или правило (в нормозадающих документах типа положений и инструкций). Рассмот­рим примеры того, как выделяются решения. Протокол № 5.

Главному конструктору:

* подготовить в двухнедельный срок Положение о главном конструкторе авто­  
  матизированной системы Банка;
* разработать в месячный срок план внедрения пакета программ "в главной  
  конторе"...

Таким образом, в этом пункте протокола содержатся 2 решения. Всего было вычленено и проанализировано 783 решения.

**1.2. Основные аспекты анализа**

Важной характеристикой ситуации, сложившейся в организации, является соотношение текущей деятельности и развития.

В процессах развития важен анализ изменения ориентации: совершенство­вание уже сложившейся деятельности или создание ее новых видов, а также со­вершенствование внутриорганизационных отношений или отношений "Банк -клиент". Кроме этого, существенным является изменение инновационной и об­щей активности, внимания руководства Банка к таким сферам деятельности, как банковско-финансовые отношения, система организации и управления, компь­ютеризация банковских технологий, а также материально-техническая и соци­альная сферы.

**7.3. Основные тенденции**

1.3.1. Изменение инновационной активности в Банке

Сравнение доли инновационных решений Правления Банка с решениями та­кого же типа на других предприятиях, учреждениях и корпорациях так же, как и Банк вступающих в систему рыночных отношений, осуществляющих процесс ком-МеРЦиализации своей деятельности, показало, что, как правило, доля инноваци-

онных решений, принимаемых руководством этих организаций, не превышала 5-10%. В Банке она составила 21,6% от всего массива решений. Такой высокий динамизм, вероятно, связан с характером и интенсивностью развития банковс­кой сферы в настоящее время.

Однако имеются некоторые признаки того, что вынужденный существовать и развиваться в этой чрезвычайно динамичной среде Банк начинает терять тот "инновационный тонус", который был бы адекватен этим условиям. Происходит "затухающее" снижение доли инновационных и увеличение рутинных решений, "текучки" в деятельности Правления Банка. Если в первой половине ... года (пер­вый этап анализа) инновационные решения, т. е. решения, связанные с измене­нием, совершенствованием деятельности Банка в разных сферах, составляли 37% всех решений данного периода, то во второй половине ... года (второй этап ана­лиза) - 9,3% всех решений этого периода, а в первой половине следующего года (третий этап анализа) - 18,3% всех решений этого периода.

При этом ожидать всплеска инновационной активности во второй половине следующего года не приходится. Для этого достаточно сопоставить распределе­ние подготовительных инновационных решений (т. е. решений о подготовке ре­шения) и итоговых инновационных решений (т. е. окончательных решений) по данным периодам (табл. 1).

Таблица 1

**Распределение подготовительных и итоговых решений среди всего массива инновационных решений, %**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Из» | них: |
|  | онных решений | подготовительные решения | итоговые решения |
| I этап | 37 | 56 | 44 |
| II этап | 9,3 | 64,7 | 35,3 |
| Ill этап | 18,3 | 57,4 | 42,6 |
| В среднем за весь период времени | 21,6 | 57,1 | 42,9 |

Увеличение доли инновационных решений во всем массиве решений на тре­тьем этапе с 9,3 до 18,3% было обеспечено увеличением доли подготовительных решений (т. е., по сути, заделов будущих инновационных решений) во всем мас­сиве инновационных решений с 56% на первом этапе до 64,7% - на втором. На третьем этапе доля подготовительных решений снова упала до своего среднего уровня 57,4%, не создавая заделов для увеличения доли инновационных реше­ний на четвертом этапе (вторая половина следующего года). Более наглядно это можно видеть на рис. 1.

1.3.2. Два способа развития Банка

Анализ структуры решений, принимаемых на заседаниях Правления, позво­ляет выделить два разных способа развития этой организации. Первый связан с **совершенствованием, модернизацией уже существующей** здесь деятель­ности. Типичными примерами этого являются: решение Правления №.... в кото­ром Управлению делами предлагалось разработать порядок контроля за реше-\* ниями руководства Банка; решение Правления №.... в котором Операционному управлению поручалось пересмотреть график выдачи наличных денег на оплату

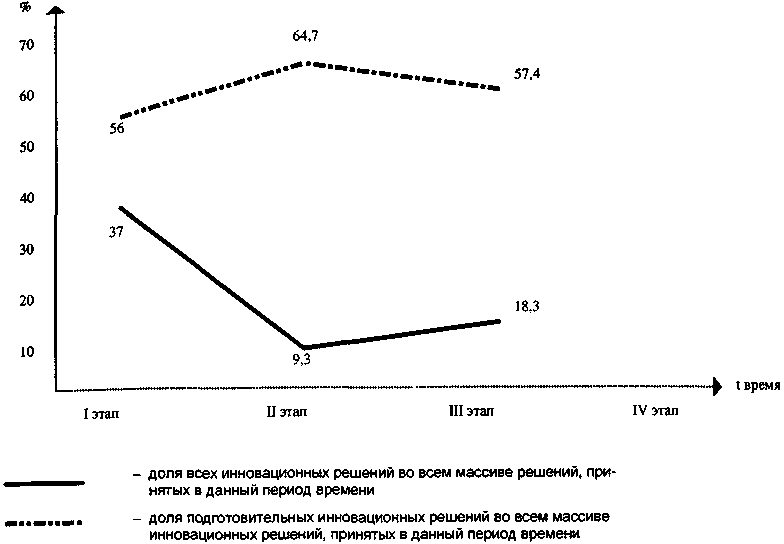


Рис. 1. Соотношение подготовительных решений инновационного характера и всех инновационных решений на разных этапах деятельности Банка

труда обслуживаемой клиентуры с целью равномерного распределения нагруз­ки по выдачам денежной наличности в течение месяца.

Здесь совершенствование организации происходит органически, как бы из­нутри, и часто определяется внутренней логикой развития той или иной уже ус­тоявшейся деятельности.

Второй способ развития - гораздо более сложный и радикальный. Он связан с созданием **новых видов деятельности,** привнесением в организацию **новых целей и задач,** которые, в свою очередь, начинают трансформировать уже усто­явшиеся структуры отношений, технологии взаимодействия служб и подразде­лений, создавать там новые профессии, процедуры и т. д. Приведем примеры таких решений:

~ "Управлению маркетинга разработать и довести до филиалов Банка норма­тивную документацию по организации работы на рынке ценных бумаг" (ре­шение Правления №...).

Решение о проведении комплекса мероприятий по обработке платежей ино­странных граждан кредитными карточками зарубежных банков и фирм (Ре­шение Правления №...).

Решение Правления №.... в котором Управлению валютных операций и меж­дународных расчетов вменялась подготовка Положения о порядке соверше­ния операций по вкладам населения в иностранной валюте.

Очевидно, что второй механизм развития связан с гораздо более крупными радикальными новшествами, в то время как первый характеризуется локальны\*! совершенствованием. Безусловно, четкую границу между этими двумя способы ми развития провести трудно. В каждом из них есть элементы другого. Можно\* лишь говорить о преобладании определенных признаков.

Рассмотрим, как происходит во времени развертывание данных способов развития Банка. Здесь складывается явная тенденция: снижение доли крупных радикальных новшеств и рост доли относительно локальных усовершенствова­ний уже существующей деятельности (табл. 2).

Таблица 2 \

**Соотношение решений, ориентированных**

**на совершенствование уже сложившейся деятельности и решений, -ориентированных на создание новых видов деятельности, %**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 1 этап | II этап | III этап |
| Доля инновационных решений, ориентированных на совер­шенствование уже имеющейся деятельности | 56 | 76,5 | 1  79,4 |
| Доля инновационных решений, ориентированных на создание новых видов деятельности | 44 | 23,5 | 20,6  -Л |
|  | 100 | 100 | 100 |

Аналогичная картина и в динамике решений, связанных с постановкой новых  
целей и задач подразделений Банка (табл. 3). I -

Таблица 3

**Соотношение решений, ориентированных на постановку целей,**

**совершенствующих уже существующую в Банке деятельность**

**и решений, устанавливающих цели и задачи по созданию**

**новых видов деятельности, %**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 1 этап | II этап | III этап ' i |
| Доля решений, ориентирован­ных на постановку целей и за­дач, совершенствующих уже существующую в Банке дея­тельность | 52,3 | 80,5 | 84,4 t; |
| Доля решений, ориентирован­ных на постановку целей и за­дач, связанных с созданием новых видов деятельности | 47,7 | 19,5 | 15,6 |
|  | 100 | 100 | 100 \_ |

Происходит постоянный рост доли решений, устанавливающих цели и зада- | чи локального характера, ориентированных на совершенствование уже существу­ющей в Банке деятельности. И соответственно сокращается доля решений, ус-танавливающих принципиально новые, крупные цели и задачи перед подраздв»^ лениями Банка.

1.3.3. Динамика решений, ориентированных на совершенствование внутри­  
банковских отношений и совершенствование отношений "Банк - клиент"

Важной характеристикой инновационной активности Банка является распре­деление приоритетов Правления Банка между совершенствованием системы н«трибанковских отношений и развитием отношений с клиентами, поиском Бан­ком новых видов услуг, новых рыночных ниш. Анализируя тенденции в распреде­лении приоритетов между этими видами деятельности, можно отметить, что Банк все больше концентрируется на решении своих собственных, внутриорганиза-ционных проблем, уменьшая объем внимания развитию отношений с клиенту­рой. Так, если на непосредственное совершенствование отношений "Банк - кли­ент" были ориентированы на первом этапе 44% всех нововведений, то на втором -23,5, а на третьем - 27,9%.

Аналогичные данные мы получаем при анализе динамики решений, связан­ных с постановкой новых целей и задач. Если на первом этапе 43,1% всех реше­ний данного типа были нацелены на совершенствование отношений с клиента­ми, то на втором этапе - 13,9, а на третьем - 27,9%. Соответственно изменялась доля решений, ориентированных на постановку новых целей и задач внутри Бан­ка: I этап - 56,9%, II этап - 86,1, 111 этап - 72,1%.

Конкуренция двух способов развития усугубляется тем, что работа по со­зданию новых видов деятельности по преимуществу концентрируется на Управ­лении валютных операций и международных расчетов. За этим управлением, например, закреплено 63,2% всех принятых решений, связанных с изменени­ем, развитием отношений с клиентами. Тут возможны дисбаланс темпов разви­тия валютной и рублевой частей Банка и, как следствие, возникновение напря­женности между ними и усиление дезинтеграционных тенденций в Банке как целом.

7.3.4. Сфера инновационной активности руководства Банка

Выше был рассмотрен характер процессов развития Банка двумя способа­ми: совершенствование **сложившейся** деятельности и развитие **новых** видов деятельности, а также динамика ориентации на совершенствование внутрибан­ковских отношений и на развитие внешних отношений "Банк - клиент". Теперь рассмотрим подробнее, как меняются приоритеты руководства Банка по отно­шению к разным сферам инновационной активности.

Во всей совокупности инновационных решений выделяются 4 сферы (табл. 4) инновационной активности:

* организационно-управленческие новшества;
* новые банковские технологии;

изменения в материальной, технической части Банка (новая техника, в т. ч. компьютерная, новые помещения и т. д.);

нововведения в социальной сфере Банка (бытовое, финансовое обустрой­ство работников Банка).

Итак, что происходит в этих инновационных сферах?

Из табл. 4 видно, что кроме решений, ориентированных на изменение в со-альной сфере, где наблюдается пульсирующий рост, в остальных сферах дея-

ЛЬности Банка происходит пульсирующее сокращение инновационной актив­ности.

Таблица 4

**Доля инновационных решений,**

**ориентированных на изменения в разных сферах деятельности Банка, от всех решений, принятых на данном этапе,**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап | Доля решений каждого этапа, ориентированных на изменения: | | | |
| организационно-управленческие | материально-технические | банковско-финансовые | социальные |
| 1 | 13,4 | 6,4 | 9,3 | 1,8 |
| % II | 6,5 | 0,5 | 4,9 | 0,5 |
| III | 10,4 | 1,5 | 3,1 | 3 |

7.3.5. Перераспределение внимания руководства между разными сферами деятельности Банка

В предыдущем разделе было проанализировано, как изменяется инноваци­онная активность в разных сферах деятельности Банка (табл. 5). Теперь рассмот­рим вопрос шире: изменяется ли внимание руководства к разным сферам дея­тельности Банка, и если меняется, то как? Выделим 5 таких сфер:

* банковско-финансовая;
* организационно-управленческая;
* компьютеризация;
* материально-техническая (помещения, банковская техника);
* социальная.

Если рассмотреть иерархию этих сфер деятельности, то в качестве ядра здесь, безусловно, находится сфера банковско-финансовых отношений, изме­нения в которой влияют на характер отношений в организационно-управленчес­кой сфере и на вопросы компьютеризации банковских процессов, а также мате­риально-техническую и социальную сферы.

Таблица 5

**Распределение внимания Правления по разным сферам деятельности Банка, %**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Этап** | **Доля** | **решений каждого этапа, ориентированных на сферы** | | | |
| **банковско-финансовая** | **организационно-управленческая** | **компьютериза­ция** | **материально-техническая** | **социаль­ная** |
| **I** | **45,6** | **36,6** | **6,2** | **8,2** | **3,5** |
| **II** | **54,1** | **39,4** | **3,8** | **2,2** | **0,5** |
| **III** | **42,9** | **45,9** | **3,9** | **3,2** | **4,2** |
| **В целом по всем этапам** | | | | | |
|  | **46,3** | **41,8** | **4,5** | **4,2 I** | **3** |

Итак (как видно из табл. 5), наиболее сущностная сфера деятельности Банка -банковско-финансовые отношения - ведут себя неустойчиво, расширившись на втором этапе, их доля на третьем этапе стала меньше, чем на первом. В отличие от этого сфера организационно-управленческих отношений продолжает устой­чиво расти от этапа к этапу.

Доля вопросов компьютеризации банковской деятельности и решений, свя­занных с материально-технической сферой Банка, несколько уменьшается, не­смотря на то, что проблемы, имеющиеся здесь, отнюдь не сняты. Внимание ру­ководства Банка к его социальной сфере расширяется, хотя и неустойчиво.

1.3.6. Анализ изменения ориентации в нормировании организационно-  
управленческих и банковски-финансовых отношений

0 том, что в Банке происходит снижение активности в наиболее сущностной  
для него сфере - банковско-финансовых отношениях, свидетельствует и неко­  
торое затухание активности в нормировании банковско-финансовых механизмов.  
Если на первом этапе доля таких решений составляла 16,7% от всего массива  
решений, то на втором и третьем этапах она колеблется вокруг 10-12%.

В отличие от нормирования банковско-финансовых отношений, нормирова­ние организационно-управленческих решений устойчиво расширяется:

1 этап - 4,9% всех решений;

1. этап - 6,5% всех решений;
2. этап - 12% всех решений.

1.3.7. Проблемы отношений "Главная контора - филиалы"  
Анализируя адресность решений, т. е. место, где оно должно быть выполне­  
но, необходимо отметить две тенденции. Первая состоит в том, что руководство  
Банка все больше концентрирует свое внимание на Главной конторе и все мень­  
ше - на филиалах. Если на первом и втором этапах от 56 до 58% всех решений  
должны были быть осуществлены в Главной конторе, то на третьем этапе таких  
решений уже стало 65%.

Об уменьшении внимания к филиалам свидетельствует также динамика реше­ний, которые должны быть выполнены одновременно и в Главной конторе, и в фили­алах. Если на первом и втором этапах таких решений было 30% от всего массива, то на третьем -только 24%. О некотором снижении уровня интеграционных процессов в системе "Главная контора - филиалы", инициируемых Правлением Банка, свиде­тельствует не только уменьшение доли решений, которые должны быть исполнены одновременно и в Главной конторе, и в филиалах, о чем уже упоминалось, но и сни­жение доли решений, в исполнении которых участвуют два и более подразделений Банка. Если на первом этапе такие интеграционные решения составляли 22,9% всех принятых за этап решений, то уже на втором -17,4, а на третьем -19,4%.

Примеры таких решений, объединяющих усилия нескольких служб, содержат­ся в Организационном плане совершенствования работы Банка (протокол № 8).

* 1.4. Организовать отбор наиболее крупной и перспективной клиентуры в Глав­  
  ной конторе. Определить критерии приема клиентов на обслуживание. Испол­  
  нители:...
* 2.8. Создать в Москве экспериментальный Филиал Банка, для которого раз­  
  работать и внедрить качественно новые технологии обслуживания клиентов  
  на базе автоматизированных рабочих мест, рациональной организации тру­  
  да. Исполнители:...

1.3.8. Постановка новых целей и задач для подразделений Главной конторы  
и Филиалов Банка

Постановка новых целей и задач подразделениям Главной конторы является сферой деятельности, которой также можно охарактеризовать управленческую активность Правления Банка.

Постановка новых целей и заданий для центрального аппарата расширяет­ся. Если на первом этапе такие решения составляли 17,1% всех решений, а на втором - 14,7, то на третьем - 25,1%.

Для решений, ориентированных на постановку новых целей и задач для фи­лиалов Банка, характерна принципиально иная тенденция. Доля такого типа ре\* шений от этапа к этапу падает:

I этап - 8,8% всех решений этапа;

И этап - 3,3% всех решений этапа;

III этап - 3% всех решений этапа.

Эти цифры подтверждают предположение о расхождении "траекторий дви­жения" Главной конторы и филиалов Банка, нарастание дезинтеграционных про­цессов по этой линии.

1.3.9. Изменение временных масштабов решений

Перейдем теперь к анализу распределения решений по срокам их исполне­ния. На разных этапах доля решений со сроком исполнения до трех месяцев ко­леблется от 60 до 70%, составляя по всему массиву решений 63,4%. Такая чрез­вычайно высокая для уровня Правления Банка доля краткосрочных решений мо­жет означать наличие сверхцентрализации в принятии решений, когда руковод­ство Банка "стягивает" на себя значительную часть решений, которые могли бы приниматься и выполняться подразделениями.

1.3.10. Недостатки формулировок решений

Существенной проблемой для решений Правления Банка является дублиро­вание в них должностных инструкций и положений о службах. Около 20% всех решений Правления имеют эти недостатки. Приведем примеры таких решений:

Протокол Правления №...:

"Руководителям учреждений и структурных подразделений Банка:

- рассмотреть каждый случай несвоевременного возврата кредитов, принять все  
меры к тому, чтобы просроченные ссуды были погашены в кратчайшие сроки".  
Протокол Правления №...:

"Руководителям учреждений и структурных подразделений Банка:

- считать первостепенной задачей повышение уровня обслуживания клиенту­  
ры, обеспечение их необходимыми банковскими услугами, удовлетворение  
их запросов и нужд, содействие повышению роста производства и доходно­  
сти обслуживаемых предприятий и организаций".

Такие решения расшатывают организационный порядок, снижают значимость остальных норм, функций, делят их на обязательные (продублированные) и не-обязательные.

О некоторой недостаточности рычагов воздействия руководства Банка на исполнителей свидетельствует также наличие решений, носящих неконкретный, расплывчатый характер. Доля таких решений колеблется от 3,5 до 7,6% на раз­ных этапах, составляя в целом 4,9% всех решений.

Если проанализировать, где, в отношениях с какими подразделениями кон-4 центрируется основная масса решений с этими недостатками, то окажется, что более 56% их ориентированы на исполнение в филиалах и региональных дирек­циях, в то время как туда относится только 39,2% всех решений Правления. Это еще раз подтверждает предположение о наличии проблем в отношениях Главной конторы и филиалов с точки зрения эффективности сложившейся системы уп" равления, адекватности тех способов воздействия, которыми располагает руко- ', водство Банка по отношению к филиалам.

1.3.11- Решения типа: "Правление для Правления"

Существенной особенностью решений Правления является практически пол­ное отсутствие решений, ориентированных на оценку и совершенствование сво­ей собственной деятельности. Если в одном году еще было 3-5 решений, норми­рующих систему подготовки заседаний Правления (это из 411 решений Правле­ния!), то в следующем году из проанализированных нами 372 решений таких ре­шений уже не было вовсе.

**1.4. Выводы**

1. Высокий уровень инновационной активности в Банке. Доля инновацион­  
   ных решений во всем массиве решений Правления составила 21,6%, в то время  
   как в других организациях и учреждениях, которые также вступали в систему ры­  
   ночных отношений, коммерциализировали свою деятельность, доля такого типа  
   решений не превышала 5-10%. Такой высокий динамизм, вероятно, связан с ха­  
   рактером и интенсивностью развития банковской сферы в настоящее время.
2. Имеются признаки того, что Банк начинает терять тот инновационный то­  
   нус, который был бы адекватен этой ситуации:

- происходит затухание инновационных и увеличение рутинных решений, те­  
кучки в деятельности правления Банка.

Если в первой половине первого года 37% всех решений носили инноваци­онный характер, то в первой половине следующего года эта доля сократилась в 2 раза и составила 18,3% всех решений этого периода.

- В рамках инновационной активности усиливается доминирование локальной мо­  
дернизации - совершенствования уже сложившейся деятельности в ущерб ра­  
дикальным нововведениям, связанным с созданием новых видов деятельности.  
Если на первом этапе (1-е полугодие) совершенствованию уже сложившейся

деятельности было посвящено 56% всех нововведений, то на втором этапе (11-е полугодие) - 76,5, а на третьем (1-е полугодие) - 79,4%.

- Руководство Банка в своей инновационной активности все больше концент­  
рирует свое внимание на совершенствовании внутрибанковских процессов  
и уменьшает объем внимания к вопросам совершенствования отношений  
"Банк - клиент". Так, если на непосредственное совершенствование отно­  
шений Банк - клиент были ориентированы на первом этапе 44% всех ново­  
введений, то на втором - 23,5, а на третьем - 27,9%.

1. Конкуренция двух идеологий развития банка - совершенствование сложив­  
   шейся деятельности и создание новых видов деятельности - усугубляется тем, что  
   вторая идеология по преимуществу проникает в Банк через управление валютных  
   операций. Такая "персонификация" основных возмущений, разрушающих сложив­  
   шиеся в организации отношения, чревата ростом напряженности и конфликтности  
   этого управления с более инертной, основной частью Банка, предпочитающей иде­  
   ологию локальных изменений, незначительно меняющих привычный ход работы.
2. О наличии дезинтеграционных процессов в Банке свидетельствует ослаб­  
   ление связей между его Главной конторой и филиалами. Руководство все большее  
   внимание концентрирует на Главной конторе, доля решений, ориентированных на  
   исполнение, там возросла с 58% на первом этапе до 65% на третьем. Об ослабле­  
   нии внимания и тесноты связи с филиалами свидетельствует снижение доли ре­  
   шений, которые одновременно выполняются и в Главной конторе и в филиалах. Если  
   на первом и на втором этапе таких решений было 30%, то на третьем - 24%.
3. О некотором снижении уровня интеграции в Банке свидетельствует также и  
   уменьшение доли решений, в исполнении которых участвуют два и более подраз­  
   делений банка. Если на первом этапе такие интеграционные решения составляли  
   23% всех принятых за этап решений, то уже на втором -17,4, а на третьем -19,4%.
4. О некоторой стагнации в Банке свидетельствует также снижение веса наи­  
   более сущностных решений, связанных со сферой банковско-финансовых отно­  
   шений. Инновационная активность в этой сфере уменьшилась с 9,3% всех реше­  
   ний на первом этапе до 4,9 на втором и 3,1% на третьем. О снижении внимания  
   именно к этой сфере решений свидетельствует и уменьшение активности в нор­  
   мировании банковско-финансовых механизмов. Если на первом этапе доля та­  
   ких решений составляла 16,7%, то на втором и третьем этапах она колеблется  
   вокруг 10-12%.
5. Чрезвычайно высока доля решений Правления со сроком исполнения до  
   трех месяцев, которая колеблется от 60 до 70%.
6. Существенной проблемой для решений Правления Банка являются фор­  
   мулировки, дублирующие должностные инструкции и положения, а также нося­  
   щие расплывчатый, неконкретный характер. Таких решений более 20% от всего  
   массива. По-видимому, это связано с тем, что руководство Банка видит, что ис­  
   полнители недостаточно полно выполняют свои прямые обязанности и таким  
   образом пытаются обратить их внимание на необходимость сделать это.
7. Более 56% решений, имеющих недостатки, указанные в п. 8, ориентиро­  
   ваны на исполнение в филиалах, в то время как туда относятся только 39,2% всех  
   решений Правления. Это еще раз подтверждает предположение о наличии про­  
   блем в отношениях "Главная контора - филиалы".

**2. Анализ реализуемости решений (поручений) Правления и совеща­ний у Президента**

Проанализирована реализуемость поручений Правления и совещаний у Пре­зидента Банка за период с января первого года по август второго года. За едини­цу измерения бралось одно поручение, зафиксированное в контрольной карточ­ке. Проанализированы все поручения, поставленные на контроль за вышеуказан­ный период.

Цель анализа - выявить типы решений, которые реализуются сравнительно плохо, и определить причины неисполнения, связанные с недостатками прини­маемых решений.

Анализировались только инновационные решения, т. е. такие, в которых со­держатся какие-либо новшества и нововведения. Нереализованным считалось поручение, не выполненное в срок. Общий процент реализованных поручений составил 70%, нереализованных - соответственно 30%.

Решения были классифицированы

по сферам деятельности:

* организационно-управленческие новшества,
* нововведения в материально-технической сфере,
* новые банковски-финансовые механизмы,
* нововведения в социальной сфере;  
  по степени их радикальности:
* решения, ориентированные на совершенствование сложившейся деятельности;
* решения, ориентированные на создание новых видов деятельности;

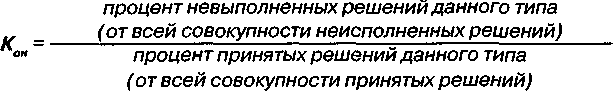
по степени воздействия на организацию: \_ подготовительные, - итоговые.

По тем же основаниям отдельно были рассмотрены решения нормотворчес-кого характера.

На последней стадии работы по анализу была произведена экспертная оценка причин невыполнения выборочной совокупности решений.

**2.1. Распределение реализуемости по типам решений**

Если бы реализуемость не зависела от типа решения, то процентное рас­пределение невыполненных решений по типам не отличалось бы от соответству­ющего распределения принятых решений (см. предыдущий раздел). Несовпаде­ние позволяет выявить те типы решения, которые реализуются меньше других. Для этого вводится понятие **коэффициента относительной неисполнитель­ности К** , определяемого как отношение процентной характеристики невыпол­ненных решений данного типа к процентной характеристике всех принятых ре­шений данного типа, то есть



Чем выше коэффициент относительной неисполнительности, тем ниже уро­вень исполнения решений данного типа относительно общего уровня исполни­тельности. Таким образом, этот коэффициент характеризует уровень управляе­мости. При Кон - 1 уровень исполнительности данного типа решений (поручения) совпадает с общим уровнем исполнительности для всего массива анализируе­мых решений, при Кон < 1 - превышает его и только при Кон > 1 - ниже общего уровня. Поэтому в представленных далее таблицах значения Кон указаны лишь в случае, когда он превышает 1.

**2.2. Распределение решений по сферам инновационной активности**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сфера активности | Принятые решения | Невыполненные решения | Коэффициент относительной неисполнитель­ности |
| количество в процентах | количество в процентах |
| 1. Организационно-управленческие новшест-  \_ ва | 87 51% | 19  38% | - |
| 2. Нововведения в материально-\_\_ технической сфере | 22 13% | 5 10% | - |
| а. Новые банковско-финансовые \_ механизмы | 44 26% | 24 48% | 1,85 |
| \*\*• Нововведения в социаль-\_ ной сфере | 16  10% | 2  4% |  |
| всего | 169 100% | 50 100% |  |

Выводы. Хуже всего выполняются решения, ориентированные на создание новых банковско-финансовых механизмов. Степень их выполнения в 1,85 раза ниже общего уровня исполнительности по анализируемому массиву.

**2.3. Распределение инновационных решений по степени радикально' сти преобразований**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип решений | Принятые решения | Невыполненные решения | Коэффициент относительной неисполнитель­ности |
| количество в процентах | количество в процентах |
| Решения, ориентированные на совершенствование сложив­шейся деятельности, в т. ч.: | 114 68% | 22 44% | - |
| 1.1. Подготовительные | 70 42% | 11 22% | - |
| 1 .2. Итоговые | 44 26% | 11 22% | i |
| Решения, ориентированные на создание новых видов деятельности, в т. ч.: | 55 32% | 28 56% | 1,75 |
| 2.1. Подготовительные | 26  15% | 14 28% | 2,0 |
| 2.2. Итоговые | 28  17% | 14  28% | 1,7 |
| ВСЕГО | 169 100% | 50 100% |  |

Соотношение исполнительности подготовительных и итоговых решений по всем их типам приведены в следующей таблице:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип решении | Принятые решения | Невыполненные решения | Коэффициент относительной неисполнитель­ности |
| количество в процентах | количество в процентах |
| Подготовительные | 97 57% | 25 50% | - |
| Итоговые | 72  43% | 25 50% | 1,6 |

Выводы. Решения, ориентированные на создание новых видов деятельное-!  
ти, выполняются в 1,75 раза реже, чем в целом решения по анализируемому мае-'  
сиву. При этом одинаково слабо исполняются как подготовительные (Кт = 2,0),'  
так и итоговые (Кт = 1,7) решения. '

В целом по всем типам решений реализуемого массива итоговые выполня­ются реже, чем подготовительные (К = 1,6)1.

1 Экспертную интерпретацию полученных результатов см. в разделе "Причины неисполнения принятых решений".

**2.4. Распоеделение инновационных решений нормотворческотхарактера**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип решений | Количество решений | | Коэффициент относительной неисполнитель­ности |
| в процентах ко всем соответст­вующим инновационным решениям | |
| Решения в организационно-управленческой сфере, в т. ч.: | 16  47% | 8 54% | 1.15 |
| Т.1. Подготовительные | 4 12% | 3 20% | 1.67 |
| 1.2. Итоговые | 12 35% | 5 34% |  |
| Решения в сфере банковско-финансовых отношений, в т. ч - | 18  53% | 7 46% | \_ |
| 2.1. Подготовительные | 8 24% | 2  12% | \_ |
| 2.2. Итоговые | 10 29% | 5 34% | 1.17 |

Выводы. Среди нормотворческих решений реже выполняются те, которые ориентированы на организационно-управленческую сферу (Кж =1,15), особенно подготовительные (К^ = 1,67). В то же время относительно велика неисполни­тельность итоговых решений, ориентированных на сферу банковско-финансовых отношений (К =1,17).

**2.5. Общий вывод**

При снижении всего объема инновационных решений (за анализируемый период) наблюдается уменьшение относительного уровня их исполнительности. Если за анализируемый период уровень неисполнения поручений Правления и совещание у Президента составил 13,4%, то по инновационным - 30%. При этом **чаще всего не выполняются те решения, которые могут в большей степени повысить конкурентоспособность Банка,** а именно:

итоговые решения, ориентированные на создание новых видов деятельнос­ти в сфере банковско-финансовых отношений.

Этот вывод подтверждается тем, что:

* решения, ориентированные на создание новых банковско-финансовых ме­  
  ханизмов, исполняются в 1,85 раза реже других;
* все решения, ориентированные на создание новых видов деятельности, вы­  
  полняются в 1,75 раза реже остальных;
* итоговые решения, ориентированные на создание новых видов деятельнос­  
  ти, исполняются в 1,7 раза хуже других.

При повышении уровня выполнения организационно-управленческих решений произошло снижение исполнительности нормотворческих решений в 1,15 раза.

**2.6. Причины неисполнения принятых решений**

Для выявления причин невыполнения анализируемых решений из общего массива невыполненных поручений было выбрано 10 таких, распределение ко­торых по сферам активности (кроме социальной, представленной всего двумя Решениями) было репрезентативным по отношению ко всей анализируемой со-

вокупности (5 решений, связанных с финансово-банковскими механизмами, 4 решения - с организационно-управленческими новшествами, 1-е материаль­но-технической сферой). Для их интерпретации консультантам удалось привлечь двух экспертов - руководителей управлений, оценки которых представлены ниже.

|  |  |
| --- | --- |
| Причина невыполнения | Процент решений, не выполненных по этой причине1 |
| Неучастие будущих исполнителей в про­цессе подготовки решения (в т. ч. отсут­ствие механизма согласования исполни­телями будущих действий) Отсутствие прогнозирования необходи­мых условий, ресурсов, исполнителей на стадии подготовки решения ("скоропали­тельность", "неподготовленность") Решение "не по адресу" Нереальные сроки исполнения Не согласованное с авторами решение, изменение его содержания, сроков или исполнителей | 70 50  50 30  20 |

**3. Интерпретация полученных результатов**

Изменение характера решений Правления, выявившееся в результате анали­за документов, давало возможность различных интерпретаций. Первоначально кон­сультантами были предложены такие интерпретации полученных результатов, ко­торые не только соответствуют здравому смыслу, но и чаще всего встречались в их консультационной практике. Для получения соответствующей экспертной оценки полученных результатов были проведены интервью с руководящими работниками Банка высшего и среднего уровней. Ниже представлены полученные результаты, первоначальные предположения консультантов и мнение экспертов.

1. Уменьшение количества инновационных решений в период с января пер­вого года по август второго года, сопровождающееся снижением в их общем объеме доли радикальных новшеств (с 44% всех инноваций до 20,6%).

Предположения консультантов

- Банк прошел стадию кардинальных преоб­разований. Наиболее важные новшества внедрены, поэтому снижается как количе­ство инновационных решений, так и доля их в объеме решений радикальных.

Мнения **экспертов**

* Банк все еще не определил свою стратегию, а в ус­  
  ловиях ее отсутствия принимаются текущие, некруп­  
  ные решения.
* Сотрудники и руководство Банка находятся в со­  
  стоянии "ожидания перемен извне".
* Кардинальные решения начнутся после того, как фран­  
  цузские ("Делойт и Туш"), отечественные (АНХ) или ка­  
  кие-либо другие консультанты укажут основные ориен­  
  тиры и направления деятельности Банка.
* Стадия стабильных и даже лидерских позиций ФББ на  
  банковском рынке порождает атмосферу самоуспокоен­  
  ности и удовлетворенности, в т. ч. в Правлении.
* Многие важные решения принимаются не на Прав­  
  лении, а на уровне вице-президентов.
* Правление завалено текучкой.

1 Сумма превышает 100%, т к эксперты могли назвать несколько причин невыполнения одного и того же решения.

2. Произошло увеличение количества решений, ориентированных на испол­  
нение в Главной конторе, и соответственно уменьшение количества решений, ори­  
ентированных на филиалы. При этом доля решений, в которых ставятся новые  
цели и задачи, сократилась для филиалов за изученный период почти в 3 раза.

**Предположения Мнения экспертов**

**консультантов**

- Главная контора, - Главная контора уделяет недостаточно внимания фи-  
определив порядок лиалам. Отсутствие стратегии не побуждает Правле-  
взаимодействия с ние к формированию в филиалах единой банковской  
филиалами, пре- политики, культуры обслуживания и т. д.  
доставила им необ- - Самоуспокоенность и политика успехов приводит к  
ходимую степень снижению уровня контроля за работой филиалов,  
самостоятельности. - Технология управления банком не продумана с точки

зрения банковской сети.

* Отсутствие конкретного подразделения или лица, не­  
  посредственно отвечающего за работу филиалов.
* Главная контора недооценивает роль филиалов для  
  повышения выживаемости Банка в целом.

3. Уменьшение клиентоориентированных решений. Это уменьшение особенно  
ощутимо в сфере решений, ориентированных на **совершенствование отношений**

с клиентом. Их количество уменьшилось за анализируемый период в 1,6 раза.

**Предположения Мнения экс в**

**консультантов г**

- Убежденность руко- - Сравнительная удовлетворенность клиентов не требу-  
водства Банка в его ет от руководства Банка принятия оперативных реше-  
будущей конкурен- ний по совершенствованию работы с ними,  
тоспособности при- - Решения, направленные на совершенствование рабо-  
водит к уменьшению ты Банка в целом, одновременно ориентированы и на  
внимания к работе с долгосрочное улучшение обслуживания клиентов,  
клиентами.

4. Изменились временные горизонты решений. Возросла доля решений со  
сроком исполнения до 3 месяцев.-

**TaSSSST Мне™» „сперто,,**

- Банк прошел стадию - Чем больше развивается Банк, тем труднее его ме-  
кардинальных пре- нять. Поэтому принимаются те решения, которые легче  
образований, наи- исполнить.

более важные, а - Отсутствие стратегии снижает горизонты планирования,

значит, и долго- - Возрастает централизация управления в Банке, при-

срочные решения нимаются такие решения, которые легче

уже приняты. проконтролировать.

5. Возрастание количества решений, дублирующих должностные инструкции.

**Предположения ..**

**консультантов Мнения экспертов**

- Отсутствие норм, - Снижается исполнительность из-за:  
регламентирующих а) дублирования функций, что приводит к ожиданию  
организационный исполнителя, что решение выполнит "дублер";  
порядок. б) непродуманности решений.

~ Низкий уровень - Исполнители сами записывают в проект решения то,

исполнительской что и так делают,

дисциплины.

**ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПРОВЕРКЕ ФИЛИАЛОВ БАНКА "Ритуальные решения"**

Большой резерв улучшения работы с филиалами кроется в качестве реше­ний Правления по этому вопросу.

За последние полгода Правление четырежды заслушивало отчеты отделе­ний (по материалам проверок управлений - кредитного, кредитных ресурсов, аудита и других) 10 июня, 19 июля, 12 августа, 2 декабря прошлого года и по каж­дому из них принимало решение.

Все эти решения строятся по одной схеме:

* весьма сдержанная и предельно краткая характеристика положительных сто­  
  рон ("проводится определенная работа по..." или "осуществляются меры по...\*);
* существенно больший и категоричный раздел о недостатках ("недостаточ­  
  ное внимание...', "не в полной мере...', "имеются факты..."),
* самый большой раздел с указаниями руководителям филиалов о мерах по  
  преодолению недостатков ("активизировать работу...", повысить требова­  
  тельность...").

Этот тип документов по своему содержанию точно воспроизводит стерео­тип, сложившийся еще в прежней управленческой культуре и абсолютно преоб­ладает в России и теперь.

В чем его особенность?

Можно отметить 4 управленческие ошибки, присущие этому стереотипу.

Первая: тексты решений содержат много сугубо мобилизационных призы­вов (вроде приведенных выше), которые ни к чему не обязывают исполнителей, они неизмеряемы и непроверяемы. Однако включение подобных пунктов в доку­мент не только загромождает его, но и снижает в глазах исполнителей ценность самого решения, других его пунктов.

Вторая: огромное количество пунктов решения содержит требования, повто­ряющие обычные обязанности исполнителей, т. е. дублирующие организацион­ный порядок - "систематически осуществлять контроль за соблюдением заем­щиками условий кредитных договоров..., "при заключении кредитных договоров применять фирмы, рекомендованные кредитным управлениям Банка...", "рас­сматривать совместно с заемщиками и юридической службой каждый случай не­своевременного возврата кредитов и уплаты процентов..." и т. п. Такое дублиро­вание организационного порядка отнюдь не безобидно: оно подрывает в глазах исполнителей саму ценность правил, инструкций, положений, делит их на обяза­тельные (те, о которых напоминают сверху) и необязательные (пока не поступало указаний об их важности). Конечно, если руководитель филиала не выполняет предписанные ему ранее обязанности, к нему необходимо применять санкции за отклонение от них, поставить вопрос о его служебном несоответствии и т. д., но не воспроизводить тексты из положений, инструкций и предыдущих решений.

Третья: многие пункты решений содержат вмешательство в собственную ком­петенцию руководителей филиалов, указывают ему, что именно сделать во вве­ренном ему подразделении - "обсудить в коллективе результаты рассмотре­ния...", "рассмотреть вопрос об ответственности специалистов, допустивших нарушения...", "рассмотреть загрузку персонала по кредитно-расчетным опера­циям..." и т. п. Такие указания подрывают авторитет руководителя филиала в гла­зах его подчиненных, унижают его. Ведь руководителю виднее, что именно еле-

jpr-

**дует ему сделать после отчета на Правлении, если последнее доверяет ему руко­водство.**

**Но самая главная ошибка - четвертая. В этих документах не видно самого решения. Какая проблема решается? В чем именно состоит предмет решения? Ведь за всеми этими нарушениями стоят свои причины, трудности. Но в поста­новлениях Правления они игнорируются. Однако в материалах проверок управ­ления аудита анализируются эти причины следующим образом: 'Указанные не­достатки в работе N-ской дирекции явились следствием снижения требователь­ности...\*.**

**Отсюда и почти пренебрежительное отношение самих руководителей фили­алов к подобным решениям, они не принимают их всерьез, т. к. они беспредмет­ны, а следовательно, невыполнимы.**

**Иначе говоря, располагая таким важным рычагом управления филиальной сетью, как решения Правления, руководство Банка практически не только не ис­пользует его, но даже, напротив, снижает авторитетность решений такого ранга. Эти решения относятся к категории "ритуальных", т. е. тех, которые считаются необходимыми, но ни к чему конкретному они не обязывают.**

**Во многом эти недостатки объясняются отсутствием концепции подобных проверок и решений. Основу для такой концепции мы предлагаем в специальных Правилах.**

**ДИАГНОСТИЧЕСКОЕ ИНТЕРВЬЮ**

Итак, мы, кажется, договорились, что в оргдиагностике есть основные на­правления:

* организационная самодиагностика,
* работа с высказываниями (диагностическое интервью),
* анализ решений (распорядительной документации),
* диагностическое наблюдение за поведением организации.

При всех сделанных выше предупреждениях против распространенной инерции сводить оргдиагностику к первому из названных оно все же занимает очень важное место. А главный инструмент получения высказываний - диаг­ностическое интервью, где начинается (но не заканчивается) обещанная уже их глубокая и тонкая технологическая переработка.

**1. ВИДЫ ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ИНТЕРВЬЮ**

Составляющие его - вопросник с сугубо опорным, ориентировочным на­бором вопросов, консультант, им владеющий, респондент, отвечающий на воп­росы, и, наконец, сам способ взаимодействия между обоими участниками ин­тервью. Описание последнего, пожалуй, самое важное из них, но и особо труд­ное дело. Ремесло и искусство консультанта здесь срабатывают больше, чем знания. Но письменно я могу передать только знания. Об этом и пишу.

Первым по очередности является **ознакомительное,** или осваивающее, интервью. Оно фактически начинается естественным образом при первой встрече с любым из представителей клиентной организации. Это обычный пе­речень вопросов об особенностях организации: **производственный профиль, финансовое положение, персонал, состояние рынка, конкуренты, постав­щики, потребители и т. п. Ну и, конечно, - почему решили привлечь кон­сультанта.**

Известно, что уже на этой стадии начинается процесс вовлечения клиента в консультационный процесс. Особая проблема первого контакта! Сейчас же надо отметить двунаправленность ознакомительного интервью: потенциаль­ный клиент задает Вам вопросов едва ли не меньше, чем Вы: вопросов о про­фессии консультанта, Ваших возможностях, способах работы, сроках, оплате и пр. И Ваши ответы должны мотивировать клиента на сотрудничество.

Не так обстоит дело с другой разновидностью диагностического интервью -**развивающим.**

Прежде всего следует развести интервью в социологии и в управленчес­ком консультировании. Я когда-то специализировался в социологических ис­следованиях и помню, как тщательно в нас вырабатывали навыки соблюдения чистоты интервью. Ни в коем случае ни словом, ни жестом, ни тоном никак не повлиять на мнение респондента. Зафиксировать требовалось только то, что он сам имел в виду. Специально изобретались приемы избегания влияния пове­дения интервьюера на суждения респондента. И признавалось - полностью такого влияния избежать нельзя. К сожалению. В этом виделся один из источ­ников несовершенства, искажаемости социологической информации.

А вот развивающее диагностическое интервью строится на противополож­ном: консультант не должен проводить опрос, ему следует активно **взаимо­действовать** с респондентом, проблематизировать его суждения, даже поле­мизировать с ним в тех случаях, когда высказывания респондента выглядят поверхностными, стереотипными, непонятными. Все это для того, чтобы вый­ти на подлинные проблемы организации, пройти с работниками клиентной организации путь от жалоб, привычки ссылаться прежде всего на внешние препятствия к анализу взаимосвязей проблем.

Итак, то, что в социологическом интервью считается шумом, помехой, в диагностическом интервью есть цель и достижение. Консультант **не опраши­вает, а обсуждает** с респондентами, с клиентом их заботы, цели, трудности.

Как это делается?

**2. СТРУКТУРА РАЗВИВАЮЩЕГО ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ИНТЕРВЬЮ**

Консультант интервьюирует разных работников клиентной организации. Каждое интервью приходится начинать с одного и того же: представления сво­ей профессии и себя.

**Представление** я обычно начинаю способом **"незнакомое через знако­мое".** Поскольку консультант по управлению у нас еще малоизвестен, я став­лю его в ряд с консультантами иного типа: **"Наверное, вам уже приходилось иметь дело с консультантами по правовым вопросам, финансам, марке­тингу. Так вот, я тоже консультант, но по организационно-управленчес­ким проблемам".** И далее кратко о возможностях моего консультирования, стадиях его и о диагностике особо. Почти всех респондентов интересует ре­зультат диагностики, поэтому надо кратко сказать с упором на главное: **это будет не просто список проблем** (хотя и он даст немало нового и ценного для работников организации), **но и выявленные взаимосвязи между ними** (какая какую выявляет и обостряет). Таким образом, можно будет ответить на вопрос -**с решения какой проблемы следует начинать?**

Обычно сказанное примерно так вызывает интерес у респондента, а зна­чит, и готовность к сотрудничеству. Но мотивацию респондента на сотрудни­чество с консультантом стоит и развить. **"Как вы понимаете, консультан­тов обычно приглашают для каких-то значимых изменений в организа­ции. У вас сейчас есть возможность повлиять на их подготовку. Мы по-**

**тому и обратились именно к вам за интервью, чтобы учесть ваше мне­ние".** В этом и на самом деле смысл диагностического развивающего интер­вью. Разумеется, однако, что вклад каждого респондента будет представлен в отчете в обобщенном, обезличенном виде.

Немаловажно оговорить и **конфиденциальность** такого интервью. Она есть непременное условие нашей профессии. Нарушив ее, мы просто теряем клиента. Поэтому, если начальник нашего респондента, что бывает иногда, за­хочет, даже затребует посмотреть мнения, высказанные подчиненными, узнать, какую информацию консультанты получили у него, - ничего у него не выйдет. Мы будем вежливо, но ясно объяснять свое понимание конфиденциальности, равно как и строго соблюдать его. Конечно, малая надежность деловых отно­шений у нас скажется как-то на принятии наших заверений: мол, ваши гаран­тии стоят не больше всех иных. Но тогда все зависит от поведения самих кон­сультантов.

Репутация, дорогие коллеги, значит все больше и больше.

Итак, будем считать, что мы достаточно замотивировали респондента, на­ладили контакт. Теперь - сами вопросы.

**Интервью по целям**

Сначала идет целевой блок вопросов. Общая цель есть главный признак орга­низации. И по уровню ее развития можно судить и о состоянии организации. Что имеется в виду? В этом блоке диагностического развивающего интервью можно выяснить:

- наличие у организации долгосрочных целей,

— осведомленность респондента о текущих и долгосрочных целях организа­  
ции,

* степень совпадения представлений в руководящем корпусе по поводу этих  
  целей,
* согласованность целей основных подразделений с общими целями орга­  
  низации,

— как формируются эти цели, т. е. имеются или нет продуманные формули­  
ровки целей разной срочности.

В экономике, еще осваивающей рынок, часто приходится диагностировать **неблагополучие с целями.** Назову наиболее частые (если судить по моей прак­тике) признаки этого неблагополучия.

Цели формируются на уровне телеономии. На вопрос консультанта кли­ент говорит: "Да какие могут быть у нас цели? Прибыль! Она и есть цель". Но прибыль есть необходимое условие существования коммерческой организа­ции. Как дышать или пить. И так же, как только больные люди могут это счи­тать своими целями, так для рыночной жизни такое понимание цели прими- • тивно и не принесет успеха.

Мы-то с вами, коллеги, знаем, что основные (хотя и не все) цели на рынке формируются вокруг клиента. Найти, привлечь, создать, развить, удержать, расширить клиентуру можно разными способами. Так вот, определение, вы­бор, изобретение этих способов и есть варианты целей организации. Как имен­но расширить клиентную базу? - вот где идет поиск реальных целей. В таком'

контексте Вам могут говорить о планах выхода в другие регионы, на не удов­летворенные еще потребности, о создании новых продуктов, услуг и т. д.

Разумеется, есть цели и сугубо обеспечивающего порядка: обновить обо­рудование, найти инвестора и пр.

Нередко развивающая компонента этого блока вопросов в том и состоит, что­бы проблематизировать клиента вопросами и суждениями, противостоящими упрощениям и очевидностям. Можно сказать, например, руководителям торго­вой фирмы: **"Ваша цель прибыль? И долго вы ее выбирали?" Или: "Металлур­гическому заводу тоже нужна прибыль. У вас одинаковые с ним цели?"Или: "Так определит свою цель любой из конкурентов. Вы не хотите отличаться от них?"** Или: **"Прибыль? Но каким образом?"** Подготовленному и любозна­тельному клиенту стоит объяснить, что стоит за такими вопросами.

Другое неблагополучие в целях организации - противоречия в трактов­ках разными руководителями: в целом, или по приоритетам. Оговорюсь сразу же, что то или иное расхождение в понимании целей организации есть всегда. Хотя бы в силу закона департаментализации: каждый руководитель склонен преувеличивать значимость своего подразделения, его целей. Директор по производству будет упирать на технологию, директор по безопасности — на борьбу с конкурентами и т. п. Конечно, острота подобных противоречий тоже иногда составляет для организации и ее консультанта немалую проблему, но есть различия куда глубже.

Фирма имеет хорошие позиции на рынке: клиентура широкая и стабиль­ная, конкуренты есть, хотя они смирились с ее лидерством. Но вот в диагнос­тическом развивающем интервью консультант обнаруживает, что одна группа руководителей делает ставку исключительно на крупных клиентов, а другие подчеркивают необходимость равного внимания ко всем клиентам. Разница большая: сконцентрироваться на сравнительно небольшой группе крупных или удержать широкую массу разных клиентов. Но до оргдиагностики это проти­воречие не осознавалось, и руководители противостояли друг другу лишь в практических действиях. Их указания соответствующим службам дезориен­тировали работников, сбивали их с толку.

Проблематизируя эту ситуацию, консультант предлагает респонденту от­ветить на вопрос: "А **почему другие руководители вашего ранга считают** иначе?" Тот, конечно, интересуется: а какие мнения они высказывают по это­му поводу. И, получив ответ, часто недоумевает. Тогда консультант может пред­ложить ту же линию: **"Как вы считаете, почему они так думают, какие у них основания для этого?"**

Бывает, что респондент именно благодаря таким вопросам впервые заду­мывается о возможности иного взгляда на обсуждаемый предмет, догадывает­ся: вот почему действия такого-то и такого-то шли в разрез с его собственны­ми. Ведь у наших клиентов иногда нет способов и желаний сопоставить свои взгляды. Иногда они стихийно толкутся на общей площадке, наступая друг ДРУгу на ноги, да и привыкают к этому как к повседневной неразберихе. Обще­ние с консультантом тогда становится редким шансом осмотреться и задумать­ся- С этого и начинается благодарное внимание клиента к консультанту.

Еще одна трудность с целями: у клиента нет дальних целей, есть только краткосрочные, ближние. Правда, тут надо сделать одно предупреждение.

Было бы чересчур канонично всегда усматривать недостаток в отсутствии на фирме стратегии, образа ее желаемого будущего и т. п. Это совсем не обяза­тельно для стабильного и малоконкурентного рынка. Но респонденты подчас сами указывают с сожалением, даже с упреком, в адрес своих руководителей: "У нас нет стратегии". Отнюдь не всегда этим выражается реальное беспокой­ство о будущем организации. Я встречал за этим лишь намек на некомпетент­ность начальства или даже способ прикрыть свои огрехи. Подобные жалобы надо обязательно испытывать вопросами типа: **"Чем мешает вам отсутствие стратегии, как это сказывается на вашей работе?"**

Базовые вопросы консультанта в целевом блоке диагностического разви­вающего интервью могут быть такого типа:

* Каковы основные цели вашей организации сегодня?
* Есть ли у руководства какие-то долгосрочные цели?
* Как вы думаете, что мне на этот вопрос ответят в соседнем подразделе­  
  нии? Чем и почему их понимание общих целей отличается от сказанного  
  вами?
* В чем состоят цели вашего подразделения? В чем выражается результат  
  вашей работы для организации?

Ну и добавлять проблематизирующие вопросы, как это предлагалось де­лать выше.

Так работает блок целей в структуре диагностического развивающего ин­тервью.

**Интервью по проблемам**

Собственно говоря, выявление проблем уже началось в предыдущем бло-, ке. Неразработанность целей, противоречия в их толковании и пр. - все это болезни организации. Но в данном, третьем блоке мы обращаемся к анализу проблем специально и прямо.

Раньше мы уже договорились о том, что считаем практической организа­ционной проблемой. Давайте придерживаться здесь того же понимания.

Начнем с естественного вопроса кому-то из руководителей клиентной орга­низации: **"Какие проблемы, трудности, препятствия в вашей работе вы считаете особенно важными?"** И мы уже перебирали варианты жалоб, ко­торыми нас он, вероятно, осыплет в своем ответе: плохое сырье, кошмарные налоги, нестабильность правового регулирования, устаревшее оборудование, ненадежность поставщиков, капризы потребителей и т. д. и т. п.

Конечно, мы сразу же предложим ему разделить этот ворох на две части: **управляемые** (т. е. зависящие от нас) и **неуправляемые** (с которыми мы ни­чего поделать не сможем). Другое дело, что иные неуправляемые факторы при ближайшем рассмотрении оказываются все-таки управляемыми. Один мой клиент выводил за скобки своих возможностей отношение к нему городской власти. Однако все-таки удалось наладить с ней сотрудничество, но после того, как мы с ним попытались рассмотреть этот фактор на возможность воздей­ствия на него. Так что респонденту мы предлагаем говорить только о пробле­мах, решение которых зависит от нас.

Но и в этом случае чисто назывные формулировки лишь дают повод для разработки проблем. Рекомендую для этого следующий набор приемов.

ИТЕРАЦИИ. Респондент называет какую-то трудность. Консультант спра­шивает: **"Чем она вызвана?"** Помедлив, называет причину. **"А эта чем вы-звана?"-** снова спрашивает консультант. Не надо тут дать уйти респонденту в слишком общие объяснения - от "всегда так делалось" до несовершенства мира. Обычно на второй-третьей итерации удается выйти на содержательную причинно-следственную или антитезную формулировку проблемы.

А когда можно считать, что формулировка проблемы достаточно содержа­тельная? Тут читатель, вероятно, захочет строгих критериев. Нет, не все доступ­но точности в нашем деле. Как принято говорить в ученых кругах, это решается экспертно. Иначе говоря, - по Вашему, читатель, пониманию. А уж на чем осно­вано оно само, т. е. понимание, тут сказывается квалификация консультанта.

ИНТЕРПРЕТАЦИИ. Если респондент говорит пространно, неконкрет­но, сразу о многом, то консультанту трудно выделить в столь долгой речи про­блемный сюжет.

Давайте специально затронем тему многословности респондента. Мне по­падались такие любители обширных монологов, что все время подмывало по­искать: где тут у него выключатель? Впервые сильно озадачил меня этим ди­ректор карбюраторного завода. Мои пробы вклиниться в его речь, весьма со­средоточенную на собственных мыслях, воспользоваться для этого редкими паузами давали странный результат: мой якобы собеседник вроде бы давал мне минуту-полторы, но потом внезапно продолжал свое, даже, как оказывалось, не заметив моего краткого присутствия в собственном времени, он был стайер крупных совещаний.

Напоминаю снова о терапевтической роли диагностического интервью. И вообще, хороший разговор - это вещь! Но то был не разговор...

Так вот, лучший способ сориентировать долгий монолог респондента на общее дело - задать ему вопрос: **"Так в чем же тут проблема? А почему не наоборот? А какие еще факты подтверждают ваш вывод?"к т:, п.**

Интерпретация и есть, пожалуй, самая конструктивная форма развития ответов на наши вопросы. Например: **"Верно ли я вас понял, что дело не столько в пассивности ваших партнеров, сколько в неумении с ними ра­ботать?"** Или: **"Яне искажу вашу мысль, если помечу себе, что причина этой неудачи в незаинтересованности исполнителей?" Или: "А как мож­но кратко записать эту мысль?"**

Вопросы такого типа побуждают респондента остановиться, вернуться к теме, ответить консультанту точнее и по существу.

! Интерпретации могут предлагаться в большом разнообразии. Это, к при-МеРУ> "эхо", т. е. повторение, но сжатое, уже сказанного респондентом. Хотя иногда интерпретации делаются и с намеренным сдвигом, чтобы респондент возразил, дал уточнение, поправил консультанта, вызвал у себя усилие сфор­мулировать суть. Самые же частые варианты интерпретаций, которые предла­гает респонденту консультант по поводу его высказываний, скорее уточняю­щие, конкретизирующие эти высказывания.

СОПОСТАВЛЕНИЕ. Иной респондент слишком категоричен, однозна­чен в суждениях. Неплохо тогда предложить ему мнение кого-то из других

служб, подразделений: "Я понял вату мысль, но вот от одного из руководи­телей вашей организации я слышал обратное суждение (кратко излага­ется). Как вы думаете, почему он так считает?" Разумеется, тот другой называется без имени, без должности. Мы ведь не должны осложнять отноше­ния в клиентной организации. Сопоставление вполне годится для любого респондента, его мысли. Было бы с чем сопоставить. Оно рассчитано на углуб­ление в проблему, оценку разных ее сторон, более точной формулировки ее. Случается, респондент удивлен: "Он так считает? Не предполагал. Возможно, кое-кому не хочется видеть всю важность этой проблемы..." Ну и так далее. В другой раз, напротив, мы видим полную готовность разгромить иную точку зрения, чувствуется опыт полемики по этому поводу. Тогда мы фиксируем ус­тойчивое расхождение на данной проблемной линии, что очень полезно для оргдиагностики, как мы увидим дальше.

ОППОНИРОВАНИЕ. Проблематизируя респондента, консультант и сам иногда может возразить ему. Самая слабая форма возражения такова: "Мне не понятна ваша позиция. Пожалуйста, убедите меня в вашей правоте". Оппонирование бывает куда сильнее, если консультант мобилизует свои знания управления, бизнеса и приводит свои контрдоводы. Не помню, чтобы респондент обижался на это. Ему самому интересна дискуссия. Подчас снис­ходительно, но чаще внимательно, с уважением выслушает он мнение консуль­танта (!). Реагирует недолгим молчанием, встречными вопросами. Не стоит опасаться, что интервьюирование обернется вспять и респондент начнет расспрашивать консультанта. Ссылаясь на науку, зарубежный, свой опыт ра­боты у других клиентов, мы можем помочь работнику клиентной организации лучше разработаться в своих проблемах. Конечно, потом вернуться к интер­вью. А здесь фиксируем либо мнение респондента, если он отстоял его, либо измененное мнение, а то и нечего фиксировать. В результате - уважение к кон­сультанту, хороший настрой на дальнейшее сотрудничество с ним. И перехо­дим с ним к следующим проблемам.

Оппонирование такого рода избегает оценок и эмоций. Оно строится толь­ко на доводах.

ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ ПОДХОД. Этим способом неплохо получается выйти на центральную точку проблемообразования: не столько - что не полу­чается, сколько - почему не получается. Помните формулу: трудности по пре­одолению трудностей?

Деятельный подход в проблематизации респондента начинается с вопро­са: "Что предпринималось для решения такой-то проблемы?" Один из ва­риантов ответа: "Ничего. Нельзя ничего сделать". Или: "А что мы можем изме­нить?" Пассивная безнадежность. Трудный случай. Консультанту стоит раз­вить тему вопросами типа: "Почему, например, не предпринималось то и то?", "Что случилось бы, если попробовать так?" Бывает, респондент от­кликается, и начинается совместная разработка проблемы, выходящая за рам­ки оргдиагностики (но не теряющая ее).

Надо только быть осторожными с предположениями о возможных реше­ниях. Откуда вообще их взять? Конечно же, из своей профессиональной куль­туры (если они там есть). Надо знать управленческую работу, знать свое дело. И при случае Вам припомнится чей-то опыт, удачи, находки, появляются соб-

ственные идеи. Иначе можно предложить не только банальность, но и вздор. Есть такое правило: прежде чем предложить что-то клиенту, задумайтесь - он скорее всего и сам догадался о том же. Только немного раньше Вас.

Пожалуй, чаще все-таки Вам расскажут об усилиях и мерах, предприня­тых по решению проблемы, но безуспешно. И тут уже время вопросов о причи­нах: **Почему не удалось ? Какие препятствия сказались ? Как их можно пре­одолеть? Как еще можно подойти к решению этой проблемы? С чем мы при этом столкнемся?**

Вот все эти неудачи в действии и есть интересующий нас материал.

ВООБРАЖАЕМЫЕ СИТУАЦИИ. Еще один тип поведения респонден­та - беспроблемность. Искренне напрягается, но не получается назвать что-то серьезное. Я не имею в виду нежелание их называть, скрытность, боязнь.

Как-то мне с группой наших и иностранных консультантов повезло побывать в филиале Центра микрохирургии глаза. Замечательная экскурсия: оборудова­ние, планировка, организация, профессионализм. Потом в кабинете директора беседа. После его рассказа - наши вопросы. Естественно, консультанты спро­сили о проблемах. "Да нет особых проблем", - ответил директор. "А чего бы вам хотелось для своего учреждения?" - наводили мы его "на тему". "Ну, территорию расширить - так ведь нужны законы". Словом, не продвигается директор и даже удивляется нашей настойчивости в этом месте. Тогда я задал ему несколько длин­ный, но именно проблематизирующий вопрос: **"Давайте представим, что несколько уважаемых вами сотрудников встретились у кого-то из них на празднике, дне рождения. Выпили, развеселились, вышли на балкон поговорить. Понятно, стали обсуждать дела на службе. Как вы думаете, какие проблемы своей работы они стали бы** упоминать?"1 Директор посмот­рел в потолок, в окно и, раздумывая, отвечал: "Ну, наверно, они будут говорить о новой премиальной системе". - "А почему именно о ней?" - "Знаете, отношение к ней неоднозначное". И пошел дальше объяснять сбои в мотивации самых успешных и творческих врачей. Потом опять представил себе тот балкон и на­звал еще пару приличных проблем.

С тех пор этим вопросом я пользуюсь едва ли не во всех диагностических работах. Действует.

СОВЕТ НАЧАЛЬНИКУ. Перед Вами респондент, не желающий сотруд­ничать: то ли напуган, то ли рассержен, то ли обижен. От встречи с вами не уклонился, но совершенно не заинтересован в содержательных ответах.

Вспоминаю одного замечательного специалиста по купажу вин - он был бли­зок к пенсии и опасался за свое место. Надвигалось сокращение персонала, ви­димо, думал, как бы не сказать лишнего. Помог такой прием: **«Предположим, генеральный директор приглашает вас как опытного и классного специа­листа и обращается к вам с просьбой: "В последнее время у нас в компа­нии дела пошли неважно - как выдумаете, что можно было бы улучшить в Управлении компанией, в организации работы разных служб... Что бы вы посоветовали директору?"»** Респондент замялся: "Ко мне с такими вопросами не обращаются". - "Не обращались, потому что дела шли намного лучше, а сей­час очень даже может быть, что обратятся, и отмолчаться будет неудобно. Чтобы вы ему все-таки посоветовали?" Представьте, респондент напрягся, подумал и gggy дельных советов выдал.

1 Потом мне предлагали эту историю с тем, что вопрос этот задал кто-то из бывших там с нами Голландцев. У нас так бывает.

Один из этих советов я перевел в деятельностный план (см. выше), другой -развил через интерпретации.

СОБСТВЕННЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ КОНСУЛЬТАНТА. Они строятся по схеме: **а почему бы вам не попробовать то~то и то-то?** "Ну что вы, **-**отвечает респондент, - мы это уже пробовали". - **"Почему же это не получи­лось?"** или **"Почему это невозможно?" -** "А потому, что..." И дальше идет анализ причинно-следственных зависимостей с выходом на проблему. Не надо только представлять что-то компетентное и продуманное. Обычно я предва­ряю свое предложение защитной формулировкой: "Я, конечно, не специалист в вашем деле и говорю наугад. Как человеку со стороны, мне кажется, что мож­но было бы..." Пусть Ваш респондент среагирует иронично, дайте ему возмож­ность немножко поучить Вас - Вам все равно это будет полезно для того, что­бы вникнуть в специфику бизнеса, но зато Вы получите развивающий эффект. Кстати, это не надо скрывать, тут нет ничего от манипулирования. Я часто так и говорю респонденту: "Я сейчас выдам вам предложение с "потолка" просто для того, чтобы мы продвинулись дальше - не поймите меня здесь буквально".

"ДИВЕРСИОНКА". Это не просто вопрос, а целый ВОПРОС. Он был при­думан учениками знаменитого Генриха Альтшулера, основателя школы ТРИЗ (теория решения изобретательских задач). От технических задач они стали переходить к организационным. Их вопрос выглядит примерно так: **"Назвать 2-3 способа разрушения вашей организации" (это** звучит как задание). Име­ется в виду сила алармистского (т. е. тревожного, со стороны главных опасно­стей) взгляда на организацию. Откуда возможна успешная диверсия? ТРИЗ'-овцы и сами активно ищут подобные уязвимые места, предотвращая возмож­ные "диверсии", втягивая в это большой комплекс проблем.

В моей практике этот подход преобразился следующим образом. Достиг­нув успеха, предприниматели часто склонны рассматривать свое нынешнее благополучие как вечное. И тогда проблемы у них тоже "благополучные": пе­регрузка первого руководителя текущими заботами, несогласованность дей­ствий некоторых подразделений, неэффективность оплаты труда и т. д. Конеч­но, речь идет о серьезных и именно консультационных проблемах. И все же надо попробовать вывести клиента, других респондентов на более сильные постановки.

Для такого случая мой вопрос звучит так: **"Давайте представим, что прошло 30 лет. Какой-то диссертант изучает историю вашей отрасли. Он обнаруживает, что в таком-то году (т. е. в нынешнем) существовала фирма с таким-то названием. Как вы думаете, какие причины ее исчез­новения он обнаружит?"**

После этого вопроса возникают пауза, напряжение. Нередко меняется вы­ражение лица респондента. Иногда он взглянет на консультанта внимательно, с одобрением: дескать, да, чувствуется рука профессионала. Хотя для некото­рых и этот вопрос проходной.

Ответы же по большей части ходят вокруг организации: смена власти, ка­тастрофа на рынке, недобросовестная конкуренция и пр. Консультант сдер­жанно фиксирует: **"Все очень важно, но пока причины внешние. Возможны ли причины внутри фирмы?"**'"Да, например, наши грубые ошибки в поведе­нии на рынке". - **"Откуда могут появиться столь серьезные ошибки?" -**

"По-разному. Скорее всего из-за слабо продуманной стратегии". - "А **почему стратегия окажется слабо продуманной?"-** "У нас, знаете ли, вообще стра­тегические разработки как-то отстают от темпа жизни". - **"Из-за чего они отстают?"** - "Прямо скажу, не умеем мы это делать как следует. А у вас, консультантов, есть какие-то советы на этот счет?"

Я привел здесь сокращенный фрагмент реального, почти типового интер­вью с применением "диверсионки". Мне кажется, здесь видно главное: этот вопрос ведет клиента от проблем "благополучных" к проблемам большого, даже абсолютного риска. Далее обратите внимание на использование итерации. И наконец, смотрите: клиент обратился к консультанту почти с заказом!

Хороший вопрос.

Итак, выше были приведены 9 приемов проблематизации респондента в клиентной организации. Уже здесь, повторяю, консультант начинает тонкую технологическую переработку первичных высказываний в проблемный мате­риал, готовый к дальнейшей переработке.

Примерно таким образом строятся целевой и проблемный блоки развива­ющего диагностического интервью.

**3. ПРАКТИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПРОБЛЕМА**

Основной продукт оргдиагностики, конечно, проблемы. И здесь именно то место, где эту рабочую категорию управленческого консультирования сле­дует специально разработать.

По этому поводу тоже есть большое разнообразие точек зрения и опыта. Ниже излагается одна из них, но испытанная широкой практикой на эффек­тивность в той мере, которая позволяет предложить ее другим.

**Что считать проблемой?**

Среди консультантов и управленцев распространено упрощенное и, по-моему, слабо работающее представление о проблеме как о трудности, нехват­ке, препятствии. Дескать, то, что клиент называет проблемой, то она и есть. Он лучше знает, что у него болит.

**"Нет сбыта,** - сетует руководитель, - **можете найти покупателей?"** Но диагностика показала ориентацию системы управления заводом на произ­водство, на цеха, а не на потребителя. Несовместимость такого управления с рынком всегда будет приводить к кризису сбыта.

Директор школы объясняет скудность материальной базы отсутствием денег. Их и правда нет. Но анализ ресурсов управления школой привел к вы­воду, что учителя и дирекция не используют возможности родителей по обо­гащению материальной базы классов. Такая одномерная система управления (выпал важный субъект оргсистемы - родители) при реальной многомернос­ти школьной организации и составляет подлинную проблему в данном случае.

Если мы принимаем само понятие "подлинная проблема", в отличие от "мнимой", значит, этим самым уже отделяем то, что клиенты говорят о своих проблемах, от того, в чем проблемы на самом деле состоят.

Такой подход очень ответствен, ко многому обязывает консультанта. Ведь он берет на себя (хотя и вместе с клиентом) обязательство представить дру­гую, более убедительную версию проблем организации. Что ж, уметь надо.

О методах работы с проблемами - дальше, а сейчас договоримся о главном.

Жалоба еще не есть проблема. Именно еще. Через нее можно начать дви­жение к проблемам. Так что же считать таковыми?

Обычно проблему определяют как противоречие. В двояком смысле: между наличным и желаемым, между одной стороной (свойством) объекта и другой.

В первом смысле противоречие вечно и тотально. Возможно ли предста­вить себе что-нибудь без него? Желаемое всегда лучше того, что есть.

В консультационной практике наиболее распространена разновидность этой постановки проблемы, возводящая желаемое к идеалу. "Давайте сыграем в Бога! - обращается консультант к клиентам. - Какой вариант постановки дела вы считаете идеальным?" И потом проблемы выводятся из соотношения идеала и существующей на сегодня реальности (что нужно сделать на пути к такому состоянию или вроде того).

В работе с идеалом есть свои возможности и ограничения. Она, конечно, увлекает некоторых, задает высшую планку в целеполагании, большой выбор путей к нему. Но других озадачивает изначальная недостижимость идеала, известная даже безнадежность работы над ним (дескать, таскать нам - не пе­ретаскать).

Да и в целом выведение проблем из противоречия между тем, что есть, и тем, что хотелось бы, провоцирует нерешаемость проблем. Дистанция слиш­ком велика и растет с каждым достижением...

Второй вид противоречия - системное, т. е. свойственное самому объек­ту, его связям с внешней средой, деятельности в рамках объекта. В приведен­ных выше примерах как раз подобного вида проблемы и обозначены. Одна из них возникла на линии отношений с изменившейся средой, другая - внутри организации.

Преимущество здесь в большей практичности, близости проблем и их до­ступности решению. Хотя в этом тоже есть своя ограниченность.

Мне пришлось пробовать оба подхода, сочетать их на практике. Более рабо­тающим оказался второй. Он и будет рассматриваться дальше как основной.

Итак, мы договорились лишь о типе противоречия, которое составляет понятийную базу практической организационной проблемы. Теперь - опре­деление самого понятия.

Такая проблема есть противоречие в организации, требующее его уп­равленческого решения.

Противоречие составляет трудность для управления. Казалось бы, дело в том, чтобы разрешить эту трудность, преодолеть это противоречие или сни­зить его остроту? И все же настоящий выход на проблему начинается с вопро­са: почему не получается решить проблему, из-за чего предпринимаемые для этого усилия не дали нужных результатов?

Мой коллега В.А. Чернец очень точно сформулировал суть практической организационной проблемы: трудности по преодолению трудностей.

Такое понимание сути проблемы ценно тем, что оно отделяет проблемы, с которыми руководители справляются сами, от тех, где им нужен консультант.

Снова пример. На предприятии пересматриваются функции работников, отделов. Но руководители не удовлетворены результатами. Обращаются к кон­сультанту. И тот видит, что с неясностью в функциях они хотели справиться негодными методами. Клиенты проблему усматривали в неточности функций, а консультант - в методах их определения. Отсюда и решение: предложить иные методы составления обязанностей, должностных инструкций.

Исходным было противоречие между изменившимися условиями, целя­ми предприятия, с одной стороны, и устаревшим распределением функций - с другой. "Не понятно, с кого за что спрашивать", - говорил клиент. Консуль­тант представил ему другое противоречие, вторичного порядка: между необ­ходимостью их пересмотра и теми методами, которыми руководители пыта­лись это сделать.

Вот что значит выявление трудностей по преодолению трудностей при определении самого предмета консультационной работы: помощь в определе­нии оргпроблем.

Однако проблем этих - такое огромное разнообразие, что их необходимо систематизировать.

Приступим.

**Типы проблем**

Из теории организации следует, что у любой организации есть некоторые противоречия, заложенные в саму ее природу. Иначе говоря, не бывает орга­низаций, которые были бы избавлены от них.

Ну может ли в каких-либо фирмах, учреждениях, партиях не быть про­тиворечия между индивидуальными, групповыми и общими целями, инте­ресами? А не так ли обстоит дело и между личным и безличным в поведении персонала? Посмотрим снова на концептуальную схему организации: любая оргструктура нуждается в какой-то степени быть обезличенной, не завися­щей от многообразия индивидуальных особенностей ее работников. Для этого и создаются стандарты: должностные инструкции, правила, технологии и т. п. Природе организации присуще также и противоречие между функциониро­ванием и развитием. Успешное выполнение текущих задач требует устойчи­вости, стабильности. Это цели системы. Но изменяющиеся условия требуют перемен: изменений в целях, оргструктуре, методах работы на рынке, стиму­лов для персонала. Здоровый консерватизм организаций противостоит по­требности в развитии, ибо оно нарушает стабильность и равновесие внутри организации.

Есть еще и т. н. закон департаментализации. Суть его - в необходимости делить общие цели на подцели более частные, а эти - еще на более локальные и узкие подцели. Но все эти подцели приходится раздавать по отделам, служ­бам, бюро и пр. И каждое из подразделений склонно рассматривать свою под-Цель как более важную, преувеличивать ее значение. Кроме того, оно по-свое­му трактует смысл заданной ей цели, накладывает на нее личный и групповой интерес (помните разницу между целями-заданиями и целями-ориентация-ми?). Подразделения обосабливаются одно от другого. Поэтому, если условно собрать все реальные подцели воедино, общую цель мы не получим. Противо-

речие между целями подразделений по горизонтали, а по вертикали - с обще­организационными — привычны нам и неизбежны, увы.

Что же общего у всех этих проблем? **Их невозможно решить полностью, но можно снизить их остроту** в конкретных условиях. Это **сущностные** про­блемы организации. Они есть у всех и всегда. Надо лишь избегать их обострения.

Поскольку сущностные проблемы неотделимы от организации, встроены в нее, то и консультант постоянно сталкивается с ними.

Был у меня клиент - производственно-торговая фирма в обувном бизнесе. Глава компании обратился ко мне с просьбой, как он выразился, "снять постоян­ные склоки между производственными и закупочными подразделениями, с од­ной стороны, и сбытовыми - с другой". Мы нашли время для спокойного разго­вора, и я объяснил ему, что "склочную" форму проявления этих разногласий, дей­ствительно, преодолеть можно, а вот "снять" противоречия между этими тремя службами не реально, потому что мы здесь имеем дело... В общем, разъяснил ему то, что здесь излагаю. В конце он спросил: "Значит, если кто-то из консуль­тантов согласился бы принять тот мой заказ, значит, он что - меня бы обманы­вал?" Я ответил: "По крайней мере, сильно преувеличил бы свои возможности".

К сущностным проблемам относятся не только естественные разногласия между разными подразделениями, но и противоречия между ближними и даль­ними целями, между интересами акционеров и наемных менеджеров.

Недавно я был участником бурного обсуждения у своего клиента такой про­блемы: оптовые подразделения слишком охотно дают своим клиентам товарные кредиты, и решено было почти всех клиентов перевести на предоплату. Уже через пару недель стало очевидно - фирма теряет дилеров. Все волновались: где та рав­новесная точка, которая обеспечивает сохранение клиентской базы и минимиза­цию товарных кредитов. И тут я опять воспроизвел тот же тезис: окончательного решения данная проблема не имеет, это надо понять и принять то, что решений тут может быть множество, баланс всегда будет подвижным и время от времени его придется корректировать, сообразуясь с конкретными обстоятельствами.

Встречается и другой класс проблем, которые в одной стране есть, в дру­гой - нет, у руководителей одного типа они постоянны, а лидеры иного склада их не знают вовсе. Это **социокультурные** проблемы, характерные для опреде­ленного типа деловой и организационной культуры. Скажем, советскому хо­зяйственнику была совершенно чужда клиентная ориентация. И сейчас на на­ших предприятиях преобладает самоцентристский стиль руководства: началь­ник все старается контролировать, не любит делегировать полномочия. На Западе руководящий состав непрерывно занят стратегией; в России такая ра­бота ведется редко и неумело.

Вот небольшой завод. Его приватизировал один банк, назначил туда своего ге­нерального директора, тот вник в дела, познакомился с коллективом и поставил пе­редо мной задачу так: «Совершенно безынциативные работники - все только и ждут моихуказаний, все делается только по команде. Я их спрашиваю: "А вы что предла­гаете?" - удивленно переглядываются. Предложите мне такую мотивацию, которая сделала бы их более инициативными, иначе мы попадаем в стагнацию». Мой ответ: "Эту проблему можно решить, но это потребует длительной работы по изменению организационной культуры, перестройке отношений в вашем управленческом пер­сонале, и, кроме того, не исключено, что не все на это способны". И рассказал ему то, о чем написано в главе про организационную культуру.

На многих предприятиях сейчас вводится сертификация по стандартам ISO. Однако положение с качеством выпускаемой продукции от этого меняет­ся слабо. Проблема качества лежит в ценностных ориентациях работников, в их отношении к труду, клиенту и к себе. Решение этой проблемы возможно в результате длительной эволюции и больших консультационных и управлен­ческих усилий. Тут не удается включить-выключить, как желают того пред­приниматели.

В отличие от сущностных социокультурные проблемы организаций могут быть решены полностью, но через развитие персонала, деловой и организаци­онной культуры. Часто это требует долгого времени. Но иногда введение, ска­жем, той же клиентной ориентации возможно только одновременно с создани­ем новой организации. Так, открывая частные магазины, рестораны, их вла­дельцы избегают принимать продавцов, официантов, имевших опыт работы в советское время. Задать определенную установку сразу легче, чем менять уже сложившуюся.

Наконец - третий класс практических организационных проблем - **ситу­ативные,** т. е. они могут появиться в управлении какой-то фирмой из-за оши­бок конкретных руководителей или из-за особого стечения конкретных обсто­ятельств именно здесь и теперь. Их совсем может не быть на соседнем, пусть и однотипном, предприятии. Ситуативные проблемы бывают очень даже слож­ные, хотя и вполне решаемые. К примеру - срывы в поставках комплектую­щих, из-за чего срывается выполнение заказов клиентов. Если мы сменим по­ставщика или договоримся с ним о гарантиях выполнения графика поставок -проблема будет решена. На это может потребоваться несколько дней.

Другой пример: устаревшее оборудование - много поломок, остановок производства, большой ремонтный персонал. Перераспределили часть прибыли на закупку нового оборудования или взяли кредит в банке - проблема решена.

Таким образом, существуют три типа практических организационных про­блем. Зачем это нужно консультанту? Совсем не для упражнений в типоло­гии, просто отнесенность проблемы к какому-то типу означает выбор методов работы с ней. Соответственно определение темы контракта, его сроков и сто­имости. **Определение типа проблемы предопределяет характер отноше­ний консультанта и клиента.**

**Типы проблемных формулировок**

Что значит грамотно поставить проблему? Это значит - понять, над чем именно работает консультант в сотрудничестве со своим клиентом. Но пони­мание должно быть одинаковым у обоих. Поэтому им надо сформулировать проблему совместно и однозначно. Удивительно, как сами попытки найти нуж­ную формулировку продвигают консультанта и клиента к осознанию реаль­ной сути проблемы. Словом, работа над определением оргпроблемы практи­чески полезна и необходима.

Чаще всего проблемы обозначаются как жалобы на нехватку чего-то или препятствие в работе: "низкая квалификация работников", "слабая исполни­тельская дисциплина", "устаревшее оборудование" и т. п. Такие простые, ле­жащие на поверхности формулировки мы обозначаем как **назывные.** Их охот-

но называют клиенты в большом количестве, не всегда вникая в то, что стоит за ними.

С такими формулировками проблем иногда просто нечего делать, ибо не­понятно - что за ними стоит. Взять, к примеру, ту же низкую квалификацию. Повышайте! Что мешает? - Дорого теперь посылать на курсы. — Сколько же именно? — Не знаю, но начальство говорит, средств нет. - Но вот потратились же на ремонт вестибюля... Постепенно выясняется, что у руководства пред­приятия среди ведущих приоритетов нет квалификации работников. И тогда формулировка проблемы переходит из назывной в причинно-следственную: "руководство не уделяет достаточного внимания росту квалификации персо­нала". Это уже более развитая формулировка организационной проблемы, по­тому что становится понятнее, чем проблема вызвана. И никакие предложе­ния повышать квалификацию не пройдут, пока не будут пересмотрены при­оритеты управления.

Наконец, идя от следствия к причине, мы все же не достигли еще понима­ния сути этой проблемы.

В самом деле: зачем консультанту вторгаться в сферу управленческих приоритетов? Почему руководству необходимо заниматься квалификаци­ей? Например: что будет, если ею не заниматься? Кто-то из руководителей разъясняет: мы сильно проигрываем конкурентам по качеству работы, а его не улучшить без повышения квалификации. Но в дирекции преобладает мнение, что имеющиеся средства слишком скудны и тратить их надо на дру­гое. Иначе говоря, тут мы имеем дело с противоречием внутри организа­ции: с одной стороны, повышение квалификации повысит конкурентоспо­собность предприятия, с другой - средства приходится тратить на другие первоочередные нужды.

Обратите внимание: во-первых, мы теперь имеем дело с новым типом фор­мулировки проблемы как актуального противоречия в управлении, точнее, между его приоритетами. Подобный тип формулировки назовем **антитезным.** По-моему, это самый развитый и полный тип формулировки практической организационной проблемы. Почему?

Потому, что есть реальное противоречие и, во-вторых, на этом уровне оп­ределения мы обнаруживаем проблему в новом содержании: уже не просто недооценку руководством роли квалификации, а естественную конкурентность приоритетов руководства. Вполне возможно, не стоит тратить силы на их из­менение, а помочь совместить их практически.

И тогда, в-третьих, от формулировки проблемы мы переходим к поста­новке задачи для работы консультанта с клиентом. Задачи тут могут быть раз­ные. Скажем, такая: каким образом обеспечить повышение квалификации с приемлемым минимумом затрат? Ведь послать на дорогостоящие курсы с оп­латой не только за преподавание, но и за гостиницу, суточные, проезд - только один вариант. Преподавателей и консультантов можно пригласить к себе. Из­вестна также система взаимообучения, когда выделяются проблемные ситуа­ции ("что у нас получается хуже всего?") и те, кто умеет их разрешать лучше, делятся с другими.

Получается нечто вроде буквы "Т", где по горизонтали мы фиксируем две стороны противоречия на левом и правом концах линии, а от середины этой

горизонтали отводим вниз вертикаль с постановкой задачи для разрешения или ослабления этого противоречия.

Итак, в организационной диагностике бывает целесообразным движение от названных формулировок проблем к причинно-следственным и антитезным с выходом на постановку задачи для консультационной разработки. Методику такого движения мы разберем позже, однако здесь нельзя не предостеречь от крайностей. Отнюдь не всегда такое движение нужно и возможно. Иногда (и об этом будет речь) надо или приходится ограничиваться одним из первых двух типов формулировок.

Не люблю крайностей и никогда их не рекомендую ни клиентам, ни кол­легам. В управленческом консультировании очень много ситуативного, уни­кального, особенного. Могу только приводить свои доводы в пользу работы на уровне антитезных формулировок. К уже приведенным выше добавлю следу­ющее: нередко клиенту трудно разобраться в своих проблемах. Консультант может помочь ему, вовсе не только следуя за ним, но и ведя его. Можно занять­ся решением его проблем в том виде, как он их называет, но важно еще и прой­ти с ним путь более углубленной разработки их, отталкиваясь, конечно, от его начальных жалоб, запросов, заказов, но и заглядывая "под факты".

Работа с формулировками проблем фактически подводит консультанта и клиента к ответу на вопрос, где искать их решение. Причинно-следственные, антитезные формулировки определяют проблему более точно и конкретно, а значит, быстрее и точнее мы находим ее решение.

\* \* \*

Конечно, со временем у консультанта появляется привычка и даже потреб­ность в осмысленных, качественных формулировках, в соотнесении с типом практических организационных проблем. Ниже я привожу таблицу, которая может помочь систематизировать проблемное поле, с тел\* чтобы эта структура помогла консультанту точнее определить, где находятся основные их группи­ровки (табл. 15). Таблица эта имеет скорее тренировочное значение -когда-то я пользовался ею, пока не привык к такому распределению в своем сознании. Эту таблицу я только раза два показывал клиентам, да и то - очень грамотным - для обсуждения с ними структуры проблемного поля их органи­заций. Занимаясь оргдиагностикой, попробуйте разнести по соответствующим клеткам все проблемы (сами формулировки не поместятся, лучше опериро­вать их номерами), выявленные в ходе диагностического интервью. Посмот­рите, сколько их окажется в клетке 1в - это самые трудные проблемы с точки зрения поиска их решения. Строго говоря, горизонталь "а" вообще не должна существовать в списке проблем, а вертикаль "3", по-видимому, включает про­блемы, решения которых можно найти легче всего. Другое дело - реализовать эти решения. Тут уж надо смотреть конкретно.

Еще один комментарий к целесообразности и важности такой дифферен­циации проблем и их формулировок. Респондент в ходе диагностического ин­тервью среди проблем называет такую: "теснота в помещениях". Консультант, который считает, что клиент знает свои проблемы и надо записывать с его слов to, что он произносит, запишет именно эту формулировку. Но скажите, пожа-лУйста, что с ней делать? Жалоба на тесноту может означать очень много чего: Дороговизну аренды; быстрый рост компании и численности ее персонала; пре-

Таблица 15

**Типология практических организационных проблем**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **~\^ Типы ^^^^ проблем Типы ^\. формулировок^^** | | **Сущностные** | **Социокультурные** | **Ситуативные** |
| **1** | **2** | **3** |
| **Назывная** | **а** |  |  |  |
| **Причинно-следственная** | **б** |  |  |  |
| **Антитезная** | **в** |  |  |  |

небрежение руководства условиями труда сотрудников, да и мало ли чего еще. И какую из этих проблем я должен помогать решать? Назывная формулиров­ка совершенно нерабочая, неизвестно, что стоит за этой жалобой, и я пытаюсь развить ее в более совершенную формулировку.

Первый способ уточнения - конкретизация. Я задаю такой вопрос: "В чем **это** проявляется?" Респондент отвечает: "Мы все слышим телефонные разго­воры друг друга". Снова мой вопрос: **"Ик чему это приводит, почему это пло­хо?"-** "Ну как же, - отвечает респондент, - у меня свои клиенты, и я не хочу, чтобы другие знали, кто они и как я с ними работаю, объемы сделок". Мой сле­дующий вопрос: "А **почему вы опасаетесь этого?"** - "У нас бывают случаи перехватывания клиентов друг у друга, ведь все мы в этом офисе конкуренты друг другу: кто первый ответит на звонок, тот и получил клиента, поэтому все друг за другом следим напряженно, из-за этого неприятная обстановка в офисе -так и хочется перейти с трубкой в коридор или переговорную комнату". -"А **чем вызвана эта конкуренция?"** - "Когда-то руководство считало это по­лезным и поощряло такую внутреннюю конкуренцию, а теперь спохватились, ведь коллектива фактически нет, отношения напряженные, но, наверное, ничего не могут сделать". Даю вопросительную интерпретацию: **"Если я правильно вас понимаю, проблема состоит в том, что внутренняя конкуренция создает напряженную обстановку, моральный дискомфорт в офисе?"-** "Да, к сожа­лению, именно так; и клиенты это видят, и мы на нервах".

Смотрите: первоначально я получил жалобу на тесноту. Записал бы ее как проблему и предложил бы перевести всех в более просторное помещение? Однако через проблематизацию респондента я вышел на совершенно иную проблему, к которой эта жалоба имела весьма далекое отношение. В действи­тельности проблема оказалась не в тесноте как таковой. Теперь скажите -найденная мною формулировка проблемы похожа на назывную? Нет, она -причинно-следственная. А какого типа эта проблема? Социокультурная. Когда-то руководители, не желая того, своими действиями создали организа­ционную культуру, по своей сути антагонистическую, деструктивную, и теперь сами не знают, что с этим делать. Я исследовал эту проблему с другими рес­пондентами и с главой компании, и впоследствии мы много работали над по­иском ее решения. Главное же - найденная формулировка показала, где ис­кать решение. Многие жаловались на неблагоприятный моральный климат в офисе, но именно такая постановка проблемы указала на причины этого. Рань-

ше руководство пыталось улучшать моральный климат корпоративными праз­дниками, разными совместными мероприятиями и т. д. Но в отрыве от под­линных причин напряженности. И все это было неэффективно.

Предлагаю следующую схему развития формулировок проблем (рис. 14).

**Конкретизация:**

В чем это проявляется?

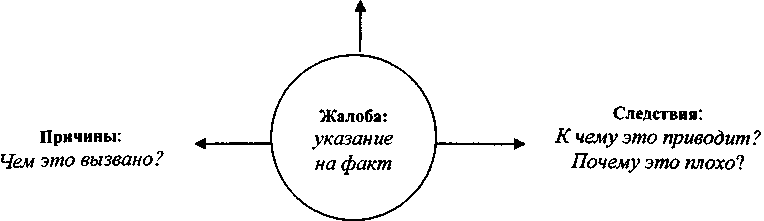


Рис 14. **Схема работы с респондентом над формулировкой проблемы**

Последовательность движения с респондентом такая: жалоба -^ конкре­тизация -^ причины -^ следствия. Впрочем, последние два шага могут и ме­няться местами. В зависимости от содержания обсуждаемой проблемы иногда лучше разобраться в следствиях, и если они оказываются значительными и понятными, то перейти к причинам, их вызывающим.

Таков обычно мой путь исследования проблем моего клиента в ходе диаг­ностического интервью. Попробуйте и Вы. Это работает.

Иногда, знакомясь с работами консультантов и видя проблемы, которые они решают со своими клиентами, задаешься вопросом: в чем тут проблема? Есть просто факт, который может иметь очень много разных смыслов. Коллега разводит руками: "Но так сказал клиент..." По-моему, это неконсультационно. Мало ли что сказал клиент. Не для того ли мы, консультанты, приходим в орга­низацию, чтобы помочь клиенту разобраться в его проблемах. Мы должны пред­ложить клиенту свой инструментарий анализа, а не просто следовать за его высказываниями. "Так сказал клиент" - всего лишь беспомощная отговорка, пригодная для фасилитатора, но не для консультанта.

Повторяю: работа с высказываниями предполагает их сложную и тонкую технологическую переработку. Без нее высказывания наших респондентов просто сырье, из которого не изготовишь продукт, который в глазах клиента представляет ценную новизну.

**ДИАГНОСТИЧЕСКОЕ ИНТЕРВЬЮ**

**I. Ознакомительное интервью: информация**

* Знакомство
* Общие данные
* История организации
* Рыночная ситуация  
  ~ Препятствия

**П. Развивающее интервью: анализ**

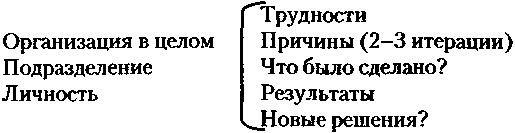
A. ВВЕДЕНИЕ:

* Знакомство
* Вовлечение
* Доверительность

Б. ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ:

* Определение
* Достижение
* Разрыв между целями и результатами, изменения в целях

B. ПРОБЛЕМЫ:



Г. ПОЗИЦИОННЫЙ АНАЛИЗ: разделение персонала

* Кто разделяет вашу точку зрения? (Профессия, возраст, пол, прошлый  
  опыт)
* Причины различий
* Линии разделения

Д. СОЦИОМЕТРИЯ: ключевые персоны

* С кем вы предпочитаете советоваться в проблемных ситуациях?
* Кого вы предпочтете пригласить с собой на новое место работы?

Советы консультанту

Диагностическое интервью - интимная часть Вашей работы в организа­ции, поэтому ее надо хорошо оградить, укрыть, так сказать, от излишнего вни­мания. Прежде всего с самим респондентом, как уже упоминалось, Вы догова­риваетесь о сугубой конфиденциальности интервью. Но об этом же надо обя­зательно договориться с клиентом. Некоторые из них прямо-таки настаивают, чтобы Вы им показали, кто и что говорит в интервью. С самого начала надо предупредить подобные притязания и объяснить: ведь если я не буду соблю­дать конфиденциальность, то Вы не получите достоверной информации, со­держательных мнений, и моя работа не будет эффективной. В абсолютном боль­шинстве случаев даже самые авторитарные руководители принимали такую постановку вопроса.

Во время интервью испросите согласия респондента на бумажную запись: "Вы не возражаете, если я буду делать для себя некоторые наброски?" Он все­гда ответит согласием. Записывать стоит лишь следующие вещи: трактовки целей организации и конкретного подразделения; согласованные с респонден­том формулировки проблем; значительные факты, которые Вам затем придет­ся перепроверить либо через интервью с другими респондентами, либо по до­кументам; указания на позиционность.

Записывать много нехорошо, потому что у Вас потеряется визуальный контакт с респондентом и он потеряет интерес. Кроме того, длинные тексты

очень трудны для последующего анализа - ведь сводя результаты интервью, Вам нужно быстро сопоставлять разные формулировки проблем, с тем чтобы составить общий список, а в списке они не должны дублировать друг друга. Я стараюсь каждое интервью уместить на одной странице А4. Но даже когда у Вас есть основания для записи и Вы сосредоточиваетесь на листе, взаимодей­ствие с респондентом прерывать не стоит. Сразу перед тем как только Вы ре­шили записать какую-то фразу, слово, задайте респонденту следующий воп­рос, над которым он начал бы думать и даже что-то говорить, но ни в коем случае не останавливайте работу с ним - пока Вы пишете, он тоже занят с Вами, а не отвлекается на деловые бумаги или скучает.

Место проведения интервью имеет только одно ограничение - там не дол­жно быть третьих лиц. А так - вполне нормально проводить его на рабочем месте респондента, в переговорной комнате, в Вашем офисе. Хотя мне доводи­лось проводить интервью сразу с двумя респондентами: начальник крупного склада недавно вступил в эту должность. В назначенное для интервью время я застал у него в кабинете его вместе с заместителем. Он сразу объяснил: "Мне бы хотелось провести нашу беседу втроем, поскольку я пока не совсем в курсе дел". Я согласился.

Можно ли использовать аудиозапись? Никогда. Так же, как и энцефало­грамму. При виде диктофона респондент начинает себя цензурировать, даже если не возражает против его использования. А скрытую аудиозапись я не ис­пользую по причине самоуважения.

Отдельно скажу о выборке респондентов. Естественно ознакомительное диагностическое интервью провести с главой компании, но развивающее ди­агностическое интервью с ним лучше проводить в последнюю очередь. Поче­му? Вам нужно изрядно "напитаться" информацией об организации, ее про­блемным материалом, чтобы быть готовым к интервью с Вашим клиентом. Он должен почувствовать по Вашим вопросам, интерпретациям, оппонированию, что Вы уже хорошо осведомлены о положении в его организации. Поэтому начинать интервью лучше с его заместителей, с руководителей основных под­разделений, т. е. идти по толстоструктурной позиционности. А по мере накоп­ления данных о тонкоструктурной позиционности продолжать выборку и на нее. Удачное завершение интервью есть переход к следующему - Вы благода­рите за сотрудничество Вашего респондента и обращаетесь с просьбой: "Мне теперь нужно провести работу с господином таким-то (имярек), Вы не могли бы меня соединить с ним?" Тот набирает нужный номер телефона, представ­ляет Вас новому респонденту, передает Вам трубку, что существенно облегча­ет следующую встречу.

Для организации среднего масштаба вполне достаточно 20-25 интервью, 1 Для малой организации годится 15-17, для крупной - свыше 30. Чем опреде­ляется количество респондентов? Числом основных заместителей и позици­онных групп. И еще один критерий: после некоторого количества респонден­тов Вы замечаете, что каждый следующий начинает повторять предыдущих.

Обычно развивающее диагностическое интервью длится час-полтора, бы­вает, что намного дольше, - если разговор вызывает повышенный интерес и у Респондента, и у Вас. Ведь часто общение с консультантом для многих руково­дителей и рядовых работников оказывается редчайшей возможностью думать

вслух о насущных делах своей организации. Консультанта воспринимают как заинтересованного и независимого собеседника, не обремененного местной позиционностью. Нам не пристало ограничивать время такого разговора - ведь это момент терапевтического свойства.

Совсем другое дело, если Ваш респондент буквально накрывает Вас мно­гословием, этакой вербальной экспрессией - говорит непрерывно и много - а время идет, он скоро устанет и ко времени Ваших главных вопросов он уже не в состоянии будет думать, анализировать. Поэтому работайте вопросами -поймайте паузу или даже перебейте и спросите: "А в чем это проявляется?" или "К чему это приводит?" Можно и так: "Ответьте мне одной фразой на сле­дующий вопрос:...".

**Советы руководителю**

Признайте право консультанта на интимность этой части его работы с Ва­шими подчиненными. Постарайтесь создать ему условия для этого. Например: разошлите письменные распоряжения руководящему составу вашей органи­зации о том, что консультант по управлению начинает у Вас организационную диагностику и Вы просите всех сотрудничать с ним в этом деле. Консультант поможет Вам составить текст такого распоряжения. Отведите консультанту кабинет для проведения интервью или позвольте ему занять переговорную комнату. Не требуйте от него раскрытия конфиденциальной информации.

А вот на что Вы вправе рассчитывать - так это промежуточные результа­ты оргдиагностики, в данном случае - список проблем организации. Наверня­ка этот консультационный продукт составит для Вас ценную новизну. А даль­ше - ждите отчета.

А чего бы я не посоветовал руководителю - самому не проводить диагнос­тическое интервью со своими подчиненными. Для них Вы всегда есть опреде­ленная позиционность - и объективно, и субъективно Вы - контролер их ра­боты. И конфиденциальность между вами невозможна. Словом, не директор­ское это дело.

**СТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Предположим, провели мы оргдиагностику и имеем более или менее качественный список проблем клиентной организации. Он уже сам по себе представляет ценную новизну для клиента. В качестве промежуточного продукта я иногда показываю руководителю этот список. Кто-то из них ска­жет: "Наконец-то у меня полный список проблем моей фирмы". Бывают и другие реакции: "Я думал, у меня 4 постоянных проблемы, а теперь оказы­вается, их 42".

Главное для нас - не список, а взаимосвязи между проблемами. Устано­вив эти взаимосвязи, мы структурируем проблемное поле организации и по­могаем клиенту понять, на решении каких проблем ему следует сосредоточить­ся в первую очередь.

**1. МЕТОД ГРУППИРОВОК ПРОБЛЕМ**

Важнейшим продуктом оргдиагностики является проблемное поле орга­низации. Для того чтобы определить его границы и структуру, составляется список проблем из диагностического интервью. Потом отбирается контингент т. н. экспертов, в число которых входит несколько работников этой организа­ции из разных позиционных групп.

Что же требуется от экспертов? Они могут работать как порознь, так и в группе. Прежде всего экспертам предлагается распределить весь комплекс про­блем по степени важности, с тем чтобы уменьшить их общий объем за счет исключения второстепенных.

Во-вторых, экспертам может быть предложено агрегировать эти проблемы, т. е. **объединить** некоторые из них в одну, если они действительно оказываются разными только по особенностям формулировок, но не по содержанию. Таким образом, количество проблем в общем списке значительно уменьшается.

Далее технологии могут быть различными. Например, консультант может предложить эксперту **сгруппировать** оставшиеся в списке проблемы по лю­бым значимым для них основаниям. Эксперты сами решают, по каким основа­ниям им группировать эти проблемы. Разумеется, эксперты сначала начинают группировать проблемы по эмпирическим признакам, таким, например, как проблемы управленческие, проблемы экономические, проблемы социальные,

кадровые и т. д. Задача консультанта - помочь экспертам выявить более со­держательные, более работающие признаки.

Предположим, что эксперты нашли значимые, работающие признаки, по которым можно сгруппировать проблемы, скажем, в 3 или 4 группы. Тогда эк­спертам предлагается найти какое-нибудь название этим группам проблем. Скажем, кто-то из экспертов может сказать, что есть проблемы технологичес­кого типа или проблемы, связанные со стилем руководства, и т. д. Каждая из групп проблем, таким образом, получает свое наименование, отражающее осо­бенности этой группы, и какой-то порядковый номер.

На следующем этапе консультант предлагает экспертам выявить характер взаимосвязи между двумя этими группами проблем. Например, могут быть два основания выделения причинно-следственной зависимости между разны­ми группами проблем. Во-первых, это могут быть зависимости вызывающие, т. е. наличие одной проблемы причинно обусловливает появление другой про­блемы, вызывает ее появление. А во-вторых, обостряющие - это означает, что если снять какую-то причину, обостряющую данную проблему, то острота этой проблемы снимется.

Итак, вызывающие зависимости означают, что если снять вызывающую проблему, разрешить ее, то проблема-следствие исчезнет. Например, если ре­шить какую-то проблему, связанную с качеством сырья, то какие-то пробле­мы, связанные с качеством выпускаемой продукции, снимутся. Если же снять обостряющую причину, то острота проблемы снимется, но сама она останется. Например, наличие оружия у населения не есть причина межнациональных конфликтов, но, безусловно, это фактор, обостряющий эти конфликты.

Почему важно такое разведение? Потому что иногда мы не в состоянии снять или разрешить вызывающую проблему, но зато оказывается возможным разрешить проблему обостряющую, тем самым снизить остроту ситуации и улучшить положение в организации. На практике разведение этих двух при­чин иногда оказывается довольно затруднительным, и у консультантов поис­ки разведения этих двух разновидностей причинно-следственных связей мо­гут быть удачными и неудачными. Иногда эти различия спорны, а иногда они просто неразличимы. Но замечено, что когда консультанты предлагают кли­ентуре искать такого рода причинно-следственные зависимости, выделять вызывающие или обостряющие связи между проблемами, то они склонны не разделять, а рассматривать как общую причинно-следственную связь.

Таким образом, консультант может предложить клиенту выявить такого рода причинно-следственные связи, сопоставляя два варианта причинно-след­ственных связей между этими группами. Причем одна группа оказывается определяющей по отношению к другим, от нее идет больше этих зависимос­тей. Далее консультант предлагает экспертам рассмотреть эту первую группу проблем как самостоятельную и выявить такого же типа связи, но внутри **этой** группы. Произведя такие операции, мы не только имеем список практических проблем организации, но и их иерархию по степени важности, что и означает: мы сформировали проблемное поле организации.

Как должен производиться подбор экспертов? Он прежде всего определя­ется результатами позиционного анализа организации. Консультант должен набирать экспертов **из разных позиционных групп.** Эксперты могут работать

как индивидуально, так и в группе и договариваться о том, какие связи обоих типов они видят в соотношении этих проблем. Иногда разумно применять со­четание обоих способов организации работы экспертов: сначала каждый из них дает индивидуальный анализ, а потом они сопоставляются. Вполне возможно, что групповая дискуссия приведет экспертов к улучшению понимания каж­дым реальных взаимосвязей этих проблем.

**2. МЕТОД ПОСТРОЕНИЯ ГРАФОВ**

Но структурировать проблемное поле можно и другим способом (рис. 15). Предложите экспертам список проблем, и каждый из экспертов пусть сделает две операции: а) внесет в пустографку (см. методику ниже) не более 7-8 са­мых важных проблем; б) проведет попарное сравнение - какая из этих про­блем вызывает или обостряет другую.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | \*\*\*\*\*\*\*\*\* | \*\*\*\*\*\*\*\*\* | \*\*\*\*\*\*\*\*\* | \*\*\*\*\*\*\*\*\* | \*\*\*\*\*\*\*\*\* | \*\*\*\*\*\*\*\*\* |
|  |  | \*\* |  |  | \*\*\* |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | \*\*\*\*\*\*\*\*\* | \*\*\*\*\*\*\*\*\* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

**Рис. 15. Пустографка для работы эксперта со списком проблем**

**Инструкция по работе эксперта со списком проблем**

**Уважаемый эксперт!**

Среди нескольких других ключевых лиц Вашей организации Вы приглашены для определения взаимосвязей между проблемами, которые консультанты выявили в ходе работы с Вашими коллегами.

Наверное, столь полный перечень их Вы видите впервые. Прочтите его вни­мательно. Так видят положение в организации руководители различных под-Разделений.

Теперь номера тех проблем, которые Вы лично считаете особенно важны­ми, числом не более 7, занесите, пожалуйста, в клетки крайнего левого столбца Прилагаемой пустографки (по вертикали). Затем в том же порядке впишите ям же номера в клетки самого верхнего ряда того же листа (по горизонтали).

Дальше: сопоставьте попарно каждую проблему горизонтального ряда с каждой из вертикального по критерию взаимовлияния. Иначе говоря, сравни­вая каждую пару проблем, отвечайте себе на вопрос: **"Какая из этих двух силь­нее обостряет или вызывает другую? Решение какой из них снимет ост­роту, сделает легче решаемой другую?" Если** проблема из вертикального ряда вызывает, обостряет проблему из горизонтального ряда, то в клетке их пере­сечения поставьте стрелку слева-направо-вверх: \Д. Если же взаимосвязь об­ратная, то и стрелку ставьте наоборот: \L\. В случае, когда Вы не видите свя­зи между обеими проблемами, ставьте ноль: \0\.

Допустим, что некоторые из перечисленных проблем Вы считаете наду­манными, ошибочными. Тогда просто вычеркните их из списка. Но, возможно, Вы обнаруживаете, что какие-то очень важные проблемы в список не попали. Впишите их в конце списка с продолжающейся нумерацией, но их номера в пус-тографку не вносите, т. к. Ваши результаты могут оказаться несопостави­мыми с результатами других экспертов.

**Всё. Спасибо!**

Заполненные пустографки мы берем у клиентов и самостоятельно, без их участия анализируем обозначенные там взаимосвязи. Прежде всего мы смот­рим - от каких проблем исходит больше всего стрелок. Возможно, есть такие проблемы на пустографке, от которых исходит много стрелок, но на них не обращена ни одна. Так бывает нередко. Мы помещаем номер этой проблемы внизу листа бумаги. Затем смотрим - на какую проблему указывает больше всего стрелок, а от нее исходит мало или ни одной. Номер этой проблемы мы помещаем вверху листа. Теперь нам остается все другие проблемы разместить между этими двумя согласно расставленным экспертом стрелкам.

В результате получается **граф1,** на котором мы видим причинно-следствен­ные связи, идущие снизу вверх или иногда по горизонтали, если эти проблемы взаимообусловлены друг другом. Проблема, оказавшаяся внизу графа, считает­ся **корневой** (этот термин предложил С.В. Хайниш), а та, которая на самой вер­шине, - **результирующей,** а между ними располагаются **узловые** проблемы2.

Построив такие графы на материалах 5-7 и большего количества экспер­тов, мы можем их сопоставлять. Сначала нам интересно узнать, совпадают ли между собой "корни" у разных графов. Если какая-то проблема повторяется в "корнях" большинства графов, то мы можем указать на нее клиенту как на кор­невую для всего проблемного поля его организации. Так получается далеко не всегда, чаще корневые проблемы повторяются в половине и меньше графов. Тогда мы выписываем отдельно номера и формулировки всех корневых про­блем и предлагаем главе компании определить взаимосвязи между ними на такой же пустографке, по ней строим новый граф, и он укажет нам корневую проблему для всего проблемного поля организации. Поэтому первого руково­дителя компании я обычно не приглашаю в качестве эксперта, с тем чтобы со­хранить независимость его взгляда на последней стадии структуризации.

1 Вероятно, первыми, кто описал метод графов проблем в отечественной литературе, были эстон­  
ские консультанты Р. Юксвярав, М. Хабакук, Я. Лейманн. См. их кн.: Управленческое консультирова­  
ние: теория и практика. М.: Экономика, 1988.

2 В развитии этой методики мне существенно помогли М. Елимова, Д. Цапенко и М Душак.

Давайте обсудим вопрос об анонимности экспертов. Практика дает тут разные варианты. Самый простой из них - делать графы безымянными и только обозначать их римскими цифрами (арабские мы используем при нумерации проблем) или буквами. Но Вы же понимаете, как интересно Вашему клиенту узнать авторство каждого графа. Его надо понять - он собрал свою управлен­ческую команду и хочет увидеть разницу во взглядах каждого из них на ситуа­цию в организации.

Можно, конечно, спросить у экспертов - не возражают ли они против ука­зания их авторства. Хотя если хоть один из них колеблется, лучше авторство не указывать. Случается, что Ваш анализ графов показывает огромную разни­цу между мнениями двух первых заместителей генерального директора. Вспо­минаю типичный эпизод: у одного зама генерального директора оказалась та, которая у другого вообще даже не появилась на пустографке. Их графы совер­шенно не совпадали по составу выделенных там проблем. Я предложил обоим обсудить эту ситуацию. Выяснилось, что у них просто кардинальные расхож­дения в стратегических или даже ценностных позициях, они принадлежат к разным тонкоструктурным позиционным группам. Для консультанта это зна­чит, что на фирме нет управленческой команды. Смотрите об этом в прилагае­мых к этой части отчетах по оргдиагностике.

Для чего нужна такая методика структуризации проблемного поля? Преж­де всего для того, чтобы работники клиенткой организации естественным об­разом, сами подходили к выводу о том, какая же проблема у них является кор­невой или стартовой. Иначе говоря, такого рода структуризация проблемного поля оказывается доказательной, наглядной для работников клиентной орга­низации.

Важным обстоятельством является еще и то, что в таком случае эксперты, работая в группе, совместно проводя такую структуризацию, вырабатывают общее понимание взаимосвязей в рамках этого проблемного поля и, будучи доверенными лицами своих руководителей, могут легче убедить их в необхо­димости именно такого подхода к дальнейшей консультационной работе.

**Советы консультанту**

Структурированное проблемное поле для большинства наших клиентов выглядит заманчиво, даже интригующе. Многие из них имеют техническое или экономическое образование и привыкли к таким изображениям реальности. Но есть одна опасность.

Разумеется, графы проблем - не все. Надо обязательно анализировать смысл, содержание формулировок проблем. Иногда мы видим, что корневые проблемы У всех графов разные, но по своему смыслу они объединяются в две-три группы. Не надо построение и анализ графов превращать в некий обряд и все сводить к формализации - тогда у нас получится не диагностика, а схоластика. Дело не столько в графах, сколько в аналитике, поиске взаимосвязей между разными явлениями организационной жизни, полученными как из диагностических ин­тервью, так и в анализе управленческих решений, наблюдений и т. д.

Аналитика и есть самое главное в оргдиагностике.

**Советы руководителю**

Не стоит обольщаться строгостью и убедительностью графов или же груп­пировок проблем. Требуйте от своего консультанта содержательного осмыс­ления жизнедеятельности Вашей организации.

Однако и такие схемы очень помогают разобраться в причинно-следствен­ных связях и ответить на вопрос особой важности: решение какой проблемы снимет остроту или сделает легче решаемыми другие? Такая структуризация Вам поможет точнее представить себе, с чего начинать, где искать решение. Я знаю, что некоторые руководители перенимают у нас эту процедуру, пользу­ются ею сами - иногда на совещаниях, иногда наедине - и считают ее полезной.

И на самом деле, речь здесь идет не столько о структуризации проблемно­го поля, сколько о структуризации управленческого мышления.

ПОЗИЦИОННЫЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ

Вспомним теперь т. н. политическую модель организации (см. раздел "Ос­новные образы организации"). О чем она говорит? О том, что мир организа­ции разделен на многие группы интересов: управляющие и управляемые, кон­структоры и технологи, инноваторы и консерваторы, молодые и пожилые и т. д. и т. п.

**1. ГРУППЫ ИНТЕРЕСОВ**

Был у меня клиент - электромашиностроительный завод. Еще знакомясь с ним, я заметил на разных совещаниях некоторую линию размежевания между их участниками, которая строилась по совершенно непонятному мне принципу. По­чему-то внезапно одна группа работников решительно объединялась против дру­гой, никаких внятных признаков такого размежевания я не обнаруживал. Потом мне объяснили, что на заводе около года назад появился новый генеральный директор, со своими взглядами на управление и стратегию завода, непохожими на те, что здесь к тому времени устоялись. Он привел с собой немало руководи­телей и специалистов, мыслящих и действующих также, как и он. Среди управ­ленцев и инженеров возникло противостояние между кадровыми работниками и "пришельцами", как их стали разделять на местном жаргоне. Едва ли не по каж­дому значимому вопросу те и другие схватывались не на шутку. Часть коренных заводчан перешла в лагерь пришельцев, и силы обоих лагерей постепенно вы­ровнялись. То были разные идеологии менеджмента, стили руководства, разные субкультуры одного предприятия. Но различались они не по профессиям, не по возрасту, не по полу, не по цехам, не по отделам. Все различия были только в их сознании, в головах, так сказать.

Другой похожий пример: медицинский вуз. Там есть свои кафедры, лабора-i тории, факультеты, клиники. Но когда возникла необходимость радикальных нововведений в постановке учебного процесса и программах обучения, профес­сора, доценты, исследователи и врачи разделились не по этим границам. Раз­межевание между ними прошло на "паучников" и "продвиженцев'. К первым относились те, кто страстно любил науку, долго и упорно работал над диссерта­циями, иной раз сам откладывал свои защиты, стремясь к совершенству, зато их Доклады, публикации, защиты привлекали много внимания; студенты любили с ними заниматься, охотно посещали их лекции, и соответственно уважение к ним было всеобщим и искренним. Они не стремились к административным должнос­тям, а если и становились завлабами и завкафедрами, то спешили назначить себе

заместителей для организационной работы. Вторая категория - напротив, в на­уках не сильны, но очень ориентированы на административную карьеру. Диссер­тации их слабенькие, публикации в основном в соавторстве, студенты ими не интересовались, зато, едва защитившись, они стремились к разного рода заве­дованию. Ясное дело, что как только речь зашла о попытках перейти на оценку преподавателей по посещаемости студентами их занятий при свободном выбо­ре, это разделение перешло в настоящую борьбу "продвиженцев" против "пауч­ников", ибо последние были как раз сторонниками такого нововведения.

Конечно, никак не меньшее, а часто и большее значение имеют группы, базирующиеся на очевидных и легко определяемых признаках - принадлеж­ности к разным отделам, цехам, службам. Ведь естественно различие в интере­сах конструкторов и технологов, закупочных и продающих отделов, централь­ного офиса и филиалов. Это более известно и понятно.

Итак, мы видим разные основания для возникновения групп интересов в организации. Назовем их **позиционными гриппами,** т. е. группами, различаю­щимися разным отношением к происходящим или назревающим изменениям. Таких позиционных групп в организациях бывает много, ибо позиционность по­стоянно строится по множеству долговременных или эпизодических причин.

Важно, однако, выделить два типа позиционности: **тонкоструктурный,** как в случаях с заводом и вузом, и **толстоструктурный.** Границы первой позиционности проходят в сознании людей, а границы второй - сугубо под-разделенческие, профессиональные и пр. Не надо думать, что тонкоструктур­ные признаки потому и тонки, что невлиятельны. Отнюдь. Посмотрите: люди голосуют за те или иные партии не потому, что они пенсионеры или аспиран­ты, с высшим или средним образованием. Наверное, это сказывается, но, глав­ным образом, на выборах граждане руководствуются своими убеждениями, цен­ностными ориентациями, взглядами на жизнь.

Теперь вопрос: зачем консультанту по управлению необходимо анализи­ровать позиционную структуру организации? Ответ:

* во-первых, чтобы учитывать отношение разных категорий и групп персо­  
  нала к предполагаемым изменениям;
* во-вторых, чтобы знать, кого вовлечь в разработку решений по этим нов­  
  шествам. Я не хочу сказать, что участвовать в выработке решений должны  
  только те, кто в них заинтересован, - далеко не так. Часто вовлечение в  
  этот процесс тех, кто объективно что-то теряет при планируемых измене­  
  ниях, может выявить серьезные изъяны в предлагаемых проектах, да и от­  
  ношение их к этим нововведениям тоже меняется по мере погружения в  
  работу над ними;

- в-третьих, позиционный анализ даст консультанту информацию о возможных  
точках сопротивления предстоящим изменениям и даст основания для разра­  
ботки мер по преодолению или нейтрализации подобного сопротивления.  
Что поделать, организация есть политическая конструкция, где очень мно­  
гое определяется соотношением интересов разных групп, а выяснить это соот­  
ношение можно именно через позиционный анализ. Иногда борьба позицион­  
ных групп в организации столь сильна и многостороння, что мы составляем  
целую карту позиционностей организации. Карта позиционности дает более-  
менее систематизированное распределение позиционных групп в их комплек­  
се и взаимозависимости.

Как же выявляется позиционность?

В структуре диагностического интервью для этого выделяется целый блок завершающих вопросов. Например:

— Кто, по вашему мнению, наверняка не согласится с вашими суждениями, с вашим пониманием ситуации на фирме?

* Кто, по вашему мнению, видит иначе эти проблемы?  
  Иногда подобные вопросы задаются прямо:
* В каждой организации есть свои линии размежевания между разными взгля­  
  дами, целями и интересами. Между какими категориями работников в ва­  
  шей компании эти различия особенно значимы?
* Как вы думаете, чьи интересы на фирме будут затронуты такими-то но­  
  вовведениями в положительном или отрицательном смыслах? Кто больше  
  выиграет, кто проиграет?

Некоторым продолжением позиционного анализа, но на индивидуальном уровне выступает **социометрия,** ее назначение - выделить тех работников, чье личное влияние в организации особенно велико в силу опыта, способностей, престижа и т. д. Это тоже необходимо знать для того, чтобы понять, на кого из работников следует опираться при подготовке нововведений и, наоборот, кого можно ожидать в роли его противников. Некоторые из этих лиц могут и не занимать в организации высоких административных постов, но их авторитет негласно признается многими. Для социометрических целей предназначены следующие вопросы диагностического интервью:

* Если у вас возникли трудности по работе, к кому вы склонны обратиться  
  за советом прежде всего?
* Давайте представим, что вы получили приглашение перейти на очень пер­  
  спективную и привлекательную для вас работу. Кого из сотрудников фир­  
  мы вы пригласили бы с собой в первую очередь?

Иногда позиционный анализ организации превращается в то, что мы на­зываем **профильным** анализом. К этому варианту стоит прибегать тогда, ког­да речь идет о радикальных изменениях, у которых мало сторонников.

**2. ПРОФИЛЬНЫЙ АНАЛИЗ**

Профильный анализ организации есть продолжение позиционного ана­лиза, но берет специфический ракурс, а именно: когда речь идет о каком-то конкретном изменении, нововведении, нужно выяснить степень готовнос­ти, заинтересованности разных категорий персонала в этом нововведении, изменении. Суть состоит в том, что любой коллектив, любая человеческая оощность, естественно, очень неоднородна. Необходимо провести диффе­ренциацию внутри его на персональном (личностном) или групповом уров­нях, с тем чтобы выяснить, кто более ориентирован на предполагаемое из­менение.

Для этого проводится опрос персонала или интервью. И опрос, и интер­вью должны быть сплошными, т. е. охватывать весь контингент работников. Гаким образом, выстраивается профиль организации, который дает возмож­ность выявить социальную базу нововведения, т. е. выделить тот контингент Работников, которых легче всего вовлечь в процесс изменений. Иногда такой

профильный анализ дает возможность выделить какую-то подразделенческую группу, ориентированную на данные изменения. Иногда это группы субъек­тивно-объективные, группы сознания, которые, как и в позиционном анализе, не совпадают с границами профессии или отдела, службы, но вполне иденти­фицируются по субъективно-объективным признакам. Иногда это бывают люди, относящиеся к делу как к чему-то своему сугубо личностному; люди, которые отождествляют себя с целями организации или с целями конкретных нововведений в большей степени, чем все остальные. Когда проведен такой профильный анализ, выделяется та категория людей, с которыми работа по решению проблем будет наиболее успешна. У этих людей ориентация на дос­тижение успеха преобладает над ориентацией на избегание неудач. Они боль­ше склонны к риску, более готовы к переменам и т. д. Или же просто их инте­ресы совпадают с целями изменений.

Словом, консультант должен найти какую-то часть этого контингента, го­товую к переменам и т. д.

Когда-то я консультировал приватизацию плодоовощного комплекса в Мос­кве. Мы предлагали директорам и коллективам овощных баз и магазинов аренду с последующим выкупом. Почти никто из них не проявлял желания стать владель­цем базы, склада, магазина. Причина проста: государственная система управ­ления была для них намного выгоднее и спокойнее. Тогда мы раздали руководи­телям упомянутых подразделений анкету с одним вопросом: **При каких услови­ях вы согласились бы принять в собственность свои подразделения?** Отве­ты были закрытые, т. е. требовали присоединения к одному из вариантов:

* **Ни при каких.**
* **Согласен вести переговоры об этом.**

Тех, кто подчеркнул второй ответ, мы пригласили на конфиденциальные пе­реговоры, выделив таким образом группу тех, кто менее других был против. У плодоовощного комплекса Москвы оказался довольно плоский профиль: на нем обозначилась совсем небольшая выпуклость из тех, кто потом и составил пер­вую группу коммерсантов, взявших на себя преимущества и бремя плодоовощ­ного бизнеса в Москве.

Вот так выглядит позиционный анализ организации.

**Советы консультанту**

Входя в клиентную организацию, оглянитесь: здесь идет невидимая по­сторонним борьба и есть труднозаметные границы между местными "государ­ствами", "нациями", "кланами", "героями" и т. д.

Очень хочется предупредить каждого из моих коллег от соблазна сполза­ния в какую-либо позиционность. Иной раз Вы ведете интервью и Вам так убе­дительно и искренне объясняют суть проблемы, что кажется - ну вот, спасибо, теперь понятно, что надо делать и кто этому препятствует. Не поддавайтесь. Приучите себя к установке: следующий респондент все это опровергнет. Вос­принимайте любую критику других, информацию об организации, предложе­ния по изменениям сугубо клинически, ибо они будут отражать, вольно или невольно, локальный интерес. Такая соблазноустойчивость у Вас скоро появит­ся, если эту установку Вы примете с самого начала.

И все же Вы не можете относиться к позиционной структуре организации полностью нейтрально. Ведь когда Вам придется реализовывать какие-то из­менения, Вам просто необходимо будет искать союзников в каких-то группах интересов или противников изменений в других группах. Позиционный, про­фильный анализ организации поможет Вам обнаружить опорные группы для Ваших действий.

**Советы руководителю**

Позиционные группы - главный источник манипулирования Вами. Имен­но там начинается заинтересованное редактирование информации, которая идет к Вам. И именно там готовятся проекты Ваших приказов, направленные не столько на пользу дела, сколько на борьбу с противостоящими им интереса­ми. В то же время есть позиционные группы, чьи интересы максимально со­впадают с Вашими. Скорее всего, это тонкоструктурные группы. Они могут быть критичны и неподатливы, поэтому многие руководители держат дистан­цию с ними.

Примите позиционность как ценное понятие, проводите расклад интере­сов вокруг себя. Желаю не ошибиться.

**ВИДЫ ДИАГНОСТИЧЕСКОГО НАБЛЮДЕНИЯ**

Повторим: консультант не может работать только с материалом высказы­ваний. Они, конечно, много дают для оргдиагностики, но нередко затягивают ее в ловушку. Так же как и отдельный человек живет в мире своих представле­ний о себе, далеко не совпадающих с представлениями о нем других людей, оценками врачей, психологов, так и персонал организации имеет свои стерео­типы в понимании своих проблем. И по крайней мере непрактично считать реальными проблемами только то, что таковыми называют клиенты.

Вот пример. Депутатская комиссия по бюджету, финансам, налогам пригла­сила консультантов помочь им выработать новый бюджет. Консультанты провели диагностическое интервью едва ли не с каждым членом комиссии и получили большой набор трудностей в работе комиссии. Одновременно они провели фик­сированное наблюдение за работой комиссии во время заседаний. И выявили высокую некоммуникабельность: каждый следующий оратор начинал с острой критики предыдущего, сильно преувеличивая действительные расхождения во мнениях, были только параллельные монологи и почти никакого диалога. Сло­вом, наглядная конфликтность. Консультанты выступили с отчетом перед комис­сией, предъявив ей свой анализ их ситуации: при такой конфликтности депутаты не могут вообще принимать качественные решения. И предложили им сначала отработать механизм взаимодействия в выработке решений, а потом работать над бюджетом. Члены комиссии приняли результаты диагностики и согласились с этим предложением. И тут возник вопрос: почему же никто из них не упомянул проблему некоммуникабельности в ходе интервью? Да, привыкли, не замечают, не представляют, как можно иначе. Консультанты провели социально-психоло­гический тренинг на сотрудничество, организовали групповую работу и вырабо­тали подходящий регламент заседаний. Но каковы были бы консультанты, если бы пошли только за высказываниями?

Другой пример. В разделе об управляемости организаций приводятся неко­торые замеры ее. Но в начале работы главному инженеру предприятия был за­дан вопрос: в чем он сам видит причины сбоев в управлении? И он ответил так, как ответили бы на его месте большинство начальников: главная причина - в низ­кой исполнительской дисциплине. А замер причин неосуществления решений показал обратное: больше всего этих причин связано с просчетами в самих ре­шениях1. Что бы консультант "лечил" в организации, если бы принял версию кли­ента?

Так что без анализа управленческой деятельности объективными метода­ми (наряду с работой с высказываниями) оргдиагностика полной не будет.

И вообще, разнообразие методов оргдиагностики свидетельствует о про­фессионализме консультанта.

Наилучший материал для такого анализа дают изучение распорядитель­ной документации, наблюдение за деятельностью организации.

Диагностическое наблюдение довольно слабо оснащено методически, не то что диагностическое интервью или анализ решений. Хотя и здесь есть неко­торые приемы.

**1. АКТИВНОЕ ДИАГНОСТИЧЕСКОЕ НАБЛЮДЕНИЕ**

Так оно называется потому, что консультант сам включается в какие-то процессы в клиентной организации и на собственном опыте выясняет ее про­блемы.

ВКЛЮЧЕННОЕ НАБЛЮДЕНИЕ. Консультант принимает на себя какую-то роль, предусмотренную организационным порядком. Был у меня кли­ентом один банк, он в числе первых начал осваивать такой банковский про­дукт, как пластиковые дебетовые карточки (их у нас до сих пор неверно назы­вают кредитными). Нововведение шло, как водится, не без проблем. И для того чтобы в них лучше разобраться, я решил испытать их на собственном опыте: я стал клиентом банка - приобрел такую карточку. Потом все, что в этом про­цессе покупки и использования карточки увидел и пережил, описал в своем отчете клиенту. Тот нашел мой опыт довольно информативным для себя. Я знал консультантов, которые на какое-то время поступали на работу в кли-ентную организацию. Разумеется, никто, кроме главы компании, не знал об их консультационных намерениях и профессии.

УЧАСТВУЮЩЕЕ НАБЛЮДЕНИЕ. Строится по принципу: "Можно я попробую?" Консультант не скрывает своей роли, все его воспринимают в орга­низации в подлинном качестве, но он берется за выполнение какой-то работы, функции, чтобы самому лучше понять специфику организации либо конкрет­ного участка работы. Однажды я взялся постоять за прилавком у своего кли­ента. Другой раз я выступил в роли торгового агента своего клиента в перего­ворах с его дилером. Но, конечно, чаще всего я проводил участвующее наблю­дение, ведя работу управленческих команд на первых стадиях командообразо-вания.

ПРОБЛЕМАТИЗИРУЮЩЕЕ НАБЛЮДЕНИЕ. Консультант намерен­но создает трудные ситуации для кого-то из работников клиентной организа­ции, с тем чтобы проследить за его реакцией. При этом ситуация должна быть построена так, чтобы реакция работника была не столько индивидуальная, сколько системная, т. е. выражающая не его личные особенности, а организаци­онный порядок или ценовую политику, клиентную ориентацию фирмы и т. д. Например, в магазине продается набор взаимосвязанных между собой изде­лии, я прошу продать мне только одно из них. Поведение продавца, естествен­но, предопределено в такой ситуации специальными инструкциями. Или я ре­шаю вернуть в магазин моего клиента что-то недавно в нем приобретенное и слежу за действиями работников.

**2. СТОРОННЕЕ НАБЛЮДЕНИЕ**

НАБЛЮДЕНИЕ ЗА СОВЕЩАНИЯМИ. Заключая контракт на оргдиаг-ностику, надо предупредить клиента: для того чтобы она была достаточно пол­на, объективна, точна, нам недостаточно проводить интервью или анализиро­вать решения, необходимо также анализировать взаимодействие руководите­лей, подчиненных в их реальных условиях, и для этого нам требуется доступ к указанным формам их взаимодействия. Это трудный момент, но мы должны быть настойчивы и аргументировать качеством диагностического продукта. Чаще всего руководители соглашаются. Мы не участвуем в самих совещани­ях. Я обычно сажусь где-нибудь в стороне и даже не всегда представляюсь. Все понимают — раз генеральный разрешил, значит, так надо. Через какое-то вре­мя, погруженные в напряженный разговор, они забывают о присутствии кон­сультанта. Что же мы ищем на таких мероприятиях?

Прежде всего нам нужен ответ на вопрос: есть ли на фирме развитая уп­равленческая команда? Ее признаки смотрите в специальной главе об этом. Очень может быть, что перед нами жесткая пирамида, где все сидят, повернув­шись лицом только к одной точке, и реагируют лишь на звуки и жесты оттуда. Это даже не совещание, а отчет-инструктаж. Зафиксировав такое состояние отношений на верхнем уровне руководства, мы даем себе задание: проследить, как это сказывается на качестве и осуществляемое™ решений, на согласован­ности целей и действий. И если такая зависимость будет установлена, мы обя­зательно отразим ее в отчете, поставим здесь перпендикуляр.

На совещаниях нам интересно увидеть степень и характер участия подчи­ненных в принятии решений первым руководителем: требуются ли от них ини­циативы, советы, склонны ли они сами выказывать их. Стоит отметить соот­ношение позитивных и негативных воздействий, что из них и в каких случаях преобладает. Важно проследить за содержанием решений - делается там упор только на "текучку" или больше на перспективу. Уровень конфликтности в организации также бывает заметным на таких совещаниях. Словом, надо от­носиться ко всему происходящему на совещании клинически, аналитично, увя­зывать полученные здесь факты в обобщения, сопоставлять их с информаци­ей, полученной другими методами.

В наблюдениях за совещаниями могут использоваться более точные мето­дики, например контент-анализ, т. е. фиксация и подсчет употребления раз­ных терминов и выражений, скажем, соотношение позитивных и негативных значений или управленческих и технических.

НАБЛЮДЕНИЯ ЗА КОНКУРЕНТАМИ. Теперь едва ли не везде при­нято проводить отраслевые выставки. Не всегда понятна их ценность, но они очень информативны для самих участников и для нас, консультантов. Может быть, такая информативность там намного выше, чем маркетинговые возмож­ности. Переходя от бокса к боксу, от секции к секции, консультант задает пред­ставителям фирм одни и те же вопросы и сравнивает ответы. Я, например, обыч­но спрашиваю о преимуществах демонстрируемых продуктов, услуг, об осо­бенностях представленной фирмы, о ее поставщиках, о качестве исходных ма­териалов, о дилерской сети, об условиях скидок, о товарных кредитах и т. п. Редко в ответ меня просят представиться. Если все-таки просят, я называю себя тем, кем и являюсь, хотя могу оставить этот вопрос без ответа. Обязатель-

но обращаю внимание на степень активности представителей фирмы во взаи­модействии с посетителями их боксов вообще, а не только со мной. Я записы­ваю ответы, сравниваю, потом показываю своему клиенту разницу, особо вы­деляя примечательные случаи.

Так в отчете у меня получается интересный материал по сравнительной характеристике клиентной ориентации фирмы, по факторам успеха, превос­ходным различиям, конкурентным преимуществам.

Эту информацию можно хорошо дополнить посещением офисов и сбыто­вых подразделений конкурентов. Например, провести переговоры о возмож­ных закупках, а то и осуществить покупки.

**3. ДИАГНОСТИКА ПО СЛАБЫМ СИГНАЛАМ**

Одна из особенностей работы руководителей в том, что напряженность их труда, информационная перегрузка вынуждают их отвлекаться от второсте­пенных, слабых сигналов, руководствоваться только сильными и актуальны­ми уже фактами и событиями. Кроме того, высшие руководители огорожены от периферии организации промежуточными структурными уровнями, руко­водителями среднего и низового звеньев. Поступающая к ним информация, как правило, в большинстве случаев ограничена и неточна. Сообщения о ка­ких-то событиях на фронтальной линии организации, в подразделениях если и доходят до них, то с наложением личного и группового интересов на содер­жание и сроки прохождения этой информации.

По этим причинам любой руководитель в той или иной степени заблужда­ется насчет того, что именно происходит в его организации. Чем крупнее орга­низация, чем более она разветвлена, тем в большем заблуждении оказывается первый руководитель. Поэтому у консультанта есть возможность восполнить подобную неинформирванность или псевдоинформированность своего клиента через собственные диагностические наблюдения. Особенно это касается тех признаков событий, которые в данном контексте я предпочитаю называть сла­быми сигналами.

**Слабые сигналы есть такие признаки событий, явлений, которые не воспринимаются действующей системой управления, но оказываются важными после их усиления.** Именно о слабых сигналах говорят с огорчени­ем и досадой, когда они стали уже сильными: "Ведь это можно было предви­деть!" или "Ведь были же признаки!"

Слабые сигналы - это недооцененные предупреждения из будущего. В отличие от консультанта для работников организации они находятся в фоне, т. е. являются привычными атрибутами среды. Их не оценивают вовремя по Двум причинам: они не доходят до лиц, принимающих решение (ЛПР); они Доходят, но не воспринимаются ЛПР как что-то значимое.

Неспособность ЛПР своевременно оценить слабые сигналы является, на­верное, самой распространенной причиной кризисов в бизнесе, социальном управлении вообще.

Движение слабого сигнала можно представить по следующим элементам: источник появления -> канал передачи -> пороги (или пороки) восприимчи­вости ЛПР -> последствия. Все из перечисленного здесь присутствует объек-

тивно, субъективен только один, зато важнейший элемент - **канал передачи слабого сигнала.** Фактически задачи консультанта сводятся прежде всего к созданию таких каналов.

Канализирование слабых сигналов идет с учетом таких их качеств:

* сила,
* регулярность,
* динамика.

Профессионализм консультанта состоит в способности обнаружения сла­бых сигналов и их доведения в усиленном варианте до ЛПР. Это похоже на способность художника улавливать около 30 оттенков черного цвета, в то вре­мя как всякий другой больше 3-4 оттенков не воспринимает.

Что значит - заметить слабые сигналы? В книге примеры на эту тему рас­сыпаны по разным главам, поэтому я только перечислю их в обобщенном виде: наблюдаемые визуально, содержащиеся в высказываниях, прочитанные в рас­порядительных документах, замеченные в рекламных материалах, на совеща­ниях и т. д. Дело консультанта их зафиксировать, выделить из фона, усилить, довести до ЛПР. Не могу рекомендовать ничего методического насчет того, как заметить и зафиксировать, - это связано с профессиональной наблюда­тельностью консультанта, с привычкой быстро акцентировать в окружающей среде нюансы, незаметные остальным.

А что значит - усилить слабый сигнал? Главное тут - сделать привычное неожиданным. Например, отметить регулярность появления одних и тех же при­знаков. На одной фабрике на разных совещаниях, обсуждениях, в приказах я все время встречал слова "сбыт", "покупатель" и ни разу - "маркетинг" или "кли­ент". Приведя длинный перечень цитат, иллюстрирующих это мое наблюдение, я связал его (наблюдение) с другими фактами, указывающими на слабую кли-ентную ориентацию предприятия в целом. И сделал вывод о том, что для пред­приятия и его работников рынок есть место избавления от произведенной про­дукции. В другой раз я обнаружил грамматические и синтаксические ошибки в рекламных материалах и задал вопрос главе компании: "Какой имидж у вашей компании в глазах ваших партнеров по бизнесу, что они позволяют поручать работу с вами своим самым неквалифицированным сотрудникам?" Этого руко­водителя удивил не столько сам факт внезапного обнаружения брака в реклам­ных материалах, сколько далеко идущие выводы, которые я предложил ему по данному факту. Это и есть усиление слабых сигналов.

Существует такой тип слабых сигналов, которые на одном уровне органи­зации воспринимаются как очень даже сильные, но, доходя до высшего уровня ее, настолько ослабевают, что становятся незаметными. Типичный пример -жалобы покупателей. В ходе оргдиагностики Вы можете услышать немало упо­минаний работников магазинов об их проблемах во взаимодействии с покупа­телями: последние многократно жалуются на дефицит одной из позиций ас­сортимента, в то время как высшие руководители убеждены, что дефицитных позиций в их ассортименте нет.

Готовя отчет об оргдиагностике, я включил в него набор подобных фактов, од­нако проблему поставил другую: почему и как возникает коммуникативный **тромб** в прохождении информации снизу вверх? И завершил этот пункт вопросом к ме­неджменту компании: где еще на фирме существуют подобные тромбы и каким

pf

образом это сказывается на управляемости организации, на обоснованности ре­шений руководства? Выяснилось, что продавцы информировали об этой пробле­ме заведующих секциями довольно сильным, энергичным образом, те с гораздо меньшим напором обсуждали с директорами магазинов, последние же на своих совещаниях с коммерческим директором ставили это вопрос на последнее место среди других своих забот (теснота в залах, трудности с транспортом, хищения и пр.). Поэтому для коммерческого директора, от которого зависело решение этой задачи, ее как чего-то значительного и актуального не существовало.

Я привел пример ослабления сильных сигналов, а теперь другой пример -изолированность слабых сигналов.

Генеральный директор уверен, что низкое качество продукции предприятия вызвано только износом оборудования. Я изучил журналы замечаний и заданий, которые ведутся начальниками смен в цехах. Большинство этих замечаний мас­терам и рабочим указывали на несоблюдение ими технологической дисципли­ны, чем и вызвана большая часть брака. И генерального директора, конечно, уди­вила эта информация, включенная мною в отчет. Но еще важнее для него оказал­ся вопрос: почему он об этом не знал? А дело было в том, что между высшим и низовым уровнями управления не было взаимодействия снизу вверх. Распоря­жения сверху они получали в большом количестве и вовремя, но в силу традиций не считали для себя возможным информировать высшее руководство о своих проблемах ('за исключением недовольства рабочих зарплатой и премированием). А сама дирекция не догадывалась заглянуть в те же журналы и даже вообще -об­суждать с низовыми руководителями проблемы качества продукции. Иначе го­воря, в этом случае мы имеем дело с **разрывом вертикальной коммуникации,** из-за которого эти сигналы не доходили до руководства.

Мы видим, что неспособность управленческой системы распознавать, оце­нивать и доводить слабые сигналы до ЛПР составляет значительный фактор риска для организации.

У консультанта есть 4 основных источника поступления подобных сигна­лов:

* от клиентов,
* конкурентов,
* поставщиков,
* сотрудников.

Никогда не известно, откуда можно получить самые проблемные из сла­бых сигналов. Разумеется, что, часто сталкиваясь с тяжелыми последствиями недооценки слабых сигналов, управление организациями во всем мире ищет и находит разные способы своевременного улавливания их. На заводах "Воль­во" и "Форд" я замечал в цехах рабочих со значком "contact-man", т. е. человек, к которому можно обратиться. Мне объясняли, что это общительные, уважае-' мые люди, которым их товарищи по работе сообщают о своих претензиях, на­блюдениях, пожеланиях, с тем чтобы эти люди, облеченные доверием коллег и начальников, в обобщенном или буквальном виде передавали эти сведения непосредственно на уровень дирекции.

Есть и такой прием - "парашют": генеральный директор время от времени обсуждает проблемы фирмы с рядовыми сотрудниками на их рабочих местах.

Конечно, прохождение слабых сигналов сильно зависит и от типа органи­зационной культуры, в частности от дистанции власти в организации. Я уж не

говорю о таком шансе на качественную доставку слабых сигналов к служебно­му столу ЛПР, как приглашение консультантов по управлению - нас с Вами. Мы же работу со слабыми сигналами не ограничиваем только диагностикой, но предлагаем управленческие мероприятия для решения этой задачи, а также коучинг по развитию навыков руководителей на восприятие слабых сигналов.

Советы консультанту

Есть опасность преувеличений и даже профанации консультационной ра­боты в этом направлении. К ним относятся такие ошибки: консультант при­нял за важный сигнал один изолированный эпизод; случайный сбой; призна­ки тенденций, которые быстро были прерваны в месте их появления, и т. п. Хорошим способом налаживания работы в организации со слабыми сигнала­ми является введение самого этого ценного понятия. Руководители его быстро усваивают, начинают пользоваться на практике и тем самым не только разви­вают свое периферийное зрение, но и настраивают на это остальных.

Советы руководителю

Сила Вашего управления - в его реакции на слабые сигналы. Масса Ва­ших коллег попадает в кризисы именно потому, что не умеет и не стремится работать со слабыми сигналами. И не только потому, что они перегружены сигналами сильными и острыми, но и потому, что не владеют таким понятием. В отличие от Вас. Возьмите картину художника, посмотрите на живую улич­ную сцену, вглядитесь в пришедшего к Вам посетителя. Задайте себе вопрос: что я могу увидеть в этом такого, что вряд ли заметит большинство других людей? Примерьте на себя роль Шерлока Холмса, который считал, что взгляд на малую деталь может изменить всю картину происходящего.

**ОТЧЕТ ПО ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДИАГНОСТИКЕ**

Подготовка отчета - это серьезная аналитика. Вот здесь-то и проявляется важный принцип: консультант не столько собирает информацию, сколько про­изводит новую, вторичную, третичную информацию. Именно так получается **ценная новизна,** которая так нужна нашим клиентам.

**1. КОНЦЕПЦИЯ ОТЧЕТА ПО ОРГДИАГНОСТИКЕ**

Сначала надо определиться с концепцией отчета. Дело в том, что структу­ра и содержание отчета, а также его объем очень зависят от **типа клиентной организации и особенностей личности первого руководителя.**

Например, некоторые руководители с трудом читают письменный текст, у них образное мышление и эмоциональное восприятие. Таким клиентам лучше всего отчет делать кратким - только основные выводы, а все остальное пред­ставить устно. Показывать слайды, рисовать на флип-чарте и очень важно при­водить побольше примеров, собственных наблюдений.

Есть руководители с логическим, даже технологическим складом (таких, кстати, большинство), они буквально вычитывают тексты, придирчиво разби­рают фразы, особенно цифры. Для таких отчет должен быть, во-первых, хоро­шо и детально структурирован, содержать много подзаголовков, нумерован­ных пунктов, выделений шрифтами опорных слов и чисел. Во-вторых, такой отчет желательно делать объемным и многоаспектным. В-третьих, для этого клиента отчет должен быть доказательным, убедительным, а для этого необхо­димо данные и выводы, собранные одним диагностическим методом, подтвер-i ждать данными, полученными другими диагностическими методами.

Исходя из этого и **объем** отчетов бывает разным. Мне приходилось сда­вать клиенту отчет объемом 12 страниц, а однажды мой отчет занял около "О страниц. Если отчет объемен, скажем, за 30 страниц, то лучше всего снаб­дить его т. н. итоговой запиской (или назовите ее пояснительной запиской, аннотацией и т. п.). Записка пусть не выходит за пределы двух страниц, она Должна содержать основные выводы в виде кратких формулировок. Но каж-Дая из этих формулировок должна содержать отсылки к разделам основного отчета с указанием номеров страниц.

Еще одно пожелание к отчету. В ходе проведения оргдиагностики консуль­тант нередко получает **деликатную информацию,** которая касается отдель­ных личностей или персонально главы компании. Конечно, мы не занимаемся воспитательной работой или же психоанализом, но равновесие в организации, ее настроение во многом зависят от личных качеств руководителей. Словом, если консультанту попадает информация такого рода и он считает целесооб­разным обсудить ее с первым руководителем, ему следует решить - подавать ее устно или письменно.

Например: в одной организации я по протоколам заседаний, анализу распо­ряжений, через наблюдение видел борьбу разных позиционных групп за влия­ние на первого руководителя. Борьба есть борьба, и там были разные способы и приемы, в г. ч. манипулятивные по отношению к главе компании. Более того, я понимал, что некоторые оргпатологии (прежде всего автаркия подразделений) обостряются этой борьбой. То же подтверждалось и в некоторых диагностичес­ких интервью. Как и большинство консультантов, я надеялся на то, что мой отчет будет прочитан не только первым руководителем, но и всеми главными управ­ленцами, поэтому я не счел возможным включать этот очень важный вопрос в письменный текст отчета, но в конфиденциальной беседе вдвоем со своим кли­ентом я задал ему вопрос (консультант работает вопросами) о его отношении к этой борьбе. Разговор получился очень заинтересованным и длинным и помог, с одной стороны, клиенту посмотреть на ситуацию моими глазами, а с другой сто­роны, мне глубже разобраться в ней и установить более доверительный контакт с клиентом.

Итак, не все, что узнает консультант о процессах в организации, нужно вклю­чать в письменный текст, что-то лучше оставить для доверительной беседы.

Качественный отчет о результатах оргдиагностики всегда содержит наря­ду с доказательными выводами, вытекающими, как говорят юристы, из мате­риалов дела, собственные, самостоятельные суждения консультанта. Что-то клиент видит из цифр, подсчетов, сделанных консультантом. Однако квали­фицированный консультант должен быть способен делать **собственные, независимые наблюдения,** которые вытекают из его опыта, сравнений с дру­гими организациями, из его знания современных тенденций в бизнесе, из его управленческих концепций. Конечно, в отличие от выводных, доказательных суждений здесь есть риск вызвать несогласие клиента и даже претензии к точ­ности, достоверности таких суждений. Что ж, способность консультанта к их формулированию характеризует уровень его квалификации. Я думаю, посмот­рев полевые материалы, прилагаемые к данной главе, Вы увидите в моих отче­тах клиентам попытки построения подобных умозаключений.

Отчет об оргдиагностике должен завершаться **выходом на следующий этап** консультационной работы, т. е. фактически подводить клиента к новому заказу. Отсюда следует, что отчету нужно быть отчасти алармистским, что в большинстве случаев получается совершенно естественно (проблемы вызыва­ют тревогу, указывают на опасности), но вместе с тем он должен быть оптими­стичным, т. е. в конце указывать на **методические** возможности решения вы­явленных проблем. Это очень важное требование к отчету, и я хочу на нем ос­тановиться специально.

Как Вы, наверное, заметили, я не пользуюсь т. н. SWOT-анализом. Ведь последняя буква в этой аббревиатуре означает threats - угрозы. Предпочитаю

отчет сводить к **позитивным перспективам,** которые откроются для фирмы, если будут решены выявленные угрозы. Но диагностический отчет консуль­танта по управлению, по-моему, не должен заканчиваться предложениями кон­кретных решений, советами, как именно поступить по существу проблем, -это было бы неконсультационно. Для нашей профессии больше подходит **пред­ложение методов выработки решений** обозначенных проблем, а не самих этих решений. Это очень важное различие я подчеркиваю еще и потому, что решения по существу проблем должны быть как раз следствием применения наших методов. Мы гораздо успешнее можем помочь клиенту предложением методической помощи, чем советами о том, какими должны быть решения по содержанию.

**Стилистические** критерии качества отчета. Дело не только в том, что стиль должен быть понятным, а грамматических ошибок должно быть поменьше -это очевидно. Важно делать текст разнообразным, сочетая в нем изложение, схемы, таблицы, рисунки. Такое разнообразие делает текст более привлека­тельным и легче читаемым. Хорошо применять вопросы, пусть какие-то из них останутся без ответа - они обращены к клиенту. Надо найти место и сдержан­ным эмоциям, поэтому появление восклицательных знаков, вопросительно-восклицательных, многоточий тоже повысит внимание читателя.

Все перечисленное мы сопоставляем с особенностями конкретной органи­зации и ее первого руководителя. Но есть решающее требование к отчету, кото­рое необходимо провести через весь текст: **центральная идея.** Это трудно и не всегда получается. Речь идет о некоторой мета-проблеме, которая в обобщенном виде включает большинство остальных. Например, в одном банке мы увидели, что многие проблемы, так или иначе, сводятся к дезинтеграционным тенденци­ям. Подразделения центрального офиса, филиалы, даже некоторые вице-прези­денты все в большей степени стремятся работать "на себя", на свои подцели, иг­норируя общебанковские приоритеты. Поняв это, мы и отчет построили с де­монстрацией данной мета-проблемы, разделив ее затем на ряд более частных.

Конечно, во многом концепцию отчета помогает определить грамотная, методически обоснованная структуризация проблемного поля, которая дает возможность завести "конус" большинства проблем на т. н. корневые.

Итак, отчет должен иметь некий основной стержень, на который нанизы­ваются частности и детали.

Может, такой совет выглядит назидательно, но я считаю необходимым его здесь обозначить. Многие отчеты консультантов, которые мне приходилось видеть, наполнены **банальностями,** т. е. суждениями, наблюдениями, кото­рые клиенту известны и без консультанта. Подобные очевидности очень сни­жают в глазах клиента ценность не только этого отчета, но и самого сотрудни-| чества. Внимательный клиент скажет: **"Такой вывод не стоит анализа".** Не давайте повода для иронии и раздражения читателю Вашего диагностичес­кого отчета. Прежде чем сформулировать какой-то тезис, задайте себе вопрос: мог ли клиент сам догадаться об этом?

Впрочем, я специально прилагаю обезличенные копии своих отчетов для того, чтобы Вы могли потренироваться в использовании этих критериев на примере чужих текстов. Сообщите мне, пожалуйста, об их изъянах с этих и Других точек зрения.

**2. СТРУКТУРА ОТЧЕТА**

Вы увидите примеры моих диагностических отчетов дальше. Сейчас я пред­ложу только некоторый комментарий.

Есть некоторые универсальные структурные компоненты, а есть - под спе­цифику клиента. Что в отчете, на мой взгляд, должно быть всегда? Во-первых, титульный лист, на котором Вы воспроизводите все оглавление, с тем чтобы у читателя его сразу возникло понимание комплексности и последовательнос­ти ожидающего материала. Иногда меня спрашивают, почему оглавление дол­жно быть на титульном листе. Считается, что классическое его место сразу пос­ле титульного на первой странице. Внимание клиента и другого читателя надо сразу сосредоточить на содержании текста, дать ему возможность при первом взгляде составить содержательное впечатление. Я уж не говорю о том, что не­хорошо загружать клиента большим количеством бумаги. Одно из достоинств отчета - компактность.

Следующим идет "Введение", в котором желательно напомнить клиенту назначение этого текста, его место в консультационном процессе. Это важно потому, что иногда клиент заказывает оргдиагностику, а ожидает прочитать решение своих проблем. Так вот, чтобы настроить его на диагностику и только диагностику, лучше всего сказать, что это такое и что она дает. Неплохо во введении указать способы работы консультанта над оргдиагностикой, отме­тить объем выполненных работ.

Раздел "Сильные стороны организации" желателен в каждом отчете. Между прочим, нелегко бывает найти в организации превосходные особенно­сти. Поэтому раздел этот обычно краток, но и некоторое подтверждение того, чем гордятся работники клиентной организации, тоже допустимо.

"Проблемное поле организации" я тоже считаю универсальным разде­лом отчета об оргдиагностике. В нем обязателен перечень проблем (напомню, проблем, а не жалоб), а также группировок и графов проблем и обстоятельный анализ их. В этом же разделе желательно расположить и проблемный анализ управленческих решений.

А вот более специализированные разделы, по-моему, универсальными быть не могут, они появляются в зависимости от того, что показывает оргдиагнос-тика, какие, по Вашему мнению, акценты целесообразны. Иногда я выделяю в отчетах разделы по маркетинговой практике данной фирмы, если вижу ее уяз­вимость именно с этой стороны и у меня достаточно доказательного материа­ла для того, чтобы проблематизировать на этот счет клиента и затем предло­жить ему необходимую помощь. В других случаях по тем же соображениям я выделяю управляемость компании или же ее стратегию, отношенческие аспек­ты, место среди конкурентов и т. д. Все это - по ситуации, индивидуально по отношению к каждой клиентной организации.

Вероятно, Вы заметили, что в ткань своего консультирования я склонен вставлять алармистскую нить, т. е. высказываться об опасностях, которые ожи­дают фирму, или спрашивать клиента об этом. Причины две: рынок сам по себе тревожен, это не обойдешь. Оценка опасностей очень важна практически, поскольку настрой на их избегание хорошо стимулирует управленческую мысль. Так или иначе, я предпочитаю вводить раздел "Угрозы фирме", как бы

отвечая на вопрос: что будет, если ничего не менять? А отсюда, естественно, вытекает вопрос: что именно надо предпринять, чтобы отвести эти угрозы?

А это и есть тема заключительного раздела **"Основные выводы и реко­мендации".** Выводов по ходу изложения в отчете появляется немало, поэтому здесь - лишь обобщающие.

А что касается предложений - разумеется, они состоят из методического аппарата, используя который мой клиент быстрее и лучше сможет находить нужные решения.

Возможны и нужны разные модификации.

Текст лучше воспринимается, если он разделен на смысловые блоки с на­званием каждому блоку или номером к нему, первое предпочтительно. В каж­дом блоке акцентным пятном надо выделять ключевые слова или фразы так, чтобы читатель мог быстро находить нужные места в тексте, даже бегло про­сматривая его.

**3. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОТЧЕТА КЛИЕНТУ**

Не понимаю тех, кто не предлагает клиенту письменных отчетов. Ведь это очень интересно. Здесь клиент и консультант встречаются на общей террито­рии: фактура и, так сказать, материальная часть принадлежат организации, а идейная, архитектурная часть - консультанту. На этой территории и в этот момент решается судьба дальнейшего сотрудничества.

Есть несколько вариантов представления отчета клиенту. Начнем с луч­шего.

Вы пересылаете клиенту отчет по электронной почте и договариваетесь о форме обсуждения, предлагаете варианты. Первый: глава компании читает от­чет, рассылает его руководящему составу компании, и потом возникает кол­лективное обсуждение с участием 20-30 человек.

Поскольку я этот вариант предпочитаю другим, расскажу подробнее, как это бывает. Конечно, первую реакцию генерального надо получить, я предла­гаю индивидуальную встречу. Мы сидим друг напротив друга, у каждого пе­ред глазами экземпляр отчета. Я прошу сначала высказать общее мнение. Обыч­но оно вполне положительно. Тогда идем по разделам. Что бы ни высказывал клиент, я работаю вопросами на уточнение: **что именно вы имеете в виду? в чем проявилось здесь то, о чем вы говорите?** И т. д. Внимательно слежу -заметил ли клиент главную мысль раздела. Если сомневаюсь - работаю воп­росами типа: **каково ваше мнение насчет пункта или абзаца такого-то? о согласны ли вы с утверждением таким-то? или: вас не удивили такие-\*o цифры?** Эти вопросы направлены на углубление внимания клиента к важ­ным для меня деталям.

Не стоит, по-моему, стремиться убедить визави в своей полной правоте -пусть в отчете будут несколько пунктов разногласий — это нормально. Обозна­чаю их следующим образом: "Давайте по этому пункту останемся при своих мнениях. Думаю, что в дальнейшем, если продолжим работу, мы найдем общее понимание". Избегая споров, предлагаю свои доводы как бы в третьем лице: **° как вы отнесетесь к такому аргументу?** Разумеется, очень важно подойти к Договоренности об использовании хотя бы одной-двух рекомендаций, изло-

женных в любой части отчета. Это будет означать мой выход на новый контракт и на следующую стадию консультационного процесса - выработку решений. Затем интересуюсь возможностями обсуждения отчета в более широком соста­ве. Консультант, конечно, заинтересован в максимальном распространении сво­его отчета в организации - ведь это приведет к большему вовлечению персонала в консультационный процесс. Есть еще одна причина такой заинтересованнос­ти - появление консультанта на фирме обычно заметное событие. Диагности­ческое интервью уже возбуждает интерес к выводам консультанта. У всех образ консультанта по управлению связывается с грядущими переменами, людей вол­нует, какие рекомендации он предложит. Поэтому интерес к тексту отчета га­рантирован. Наконец, публичное обсуждение отчета будет свидетельствовать о признании важности моей работы в глазах главы компании, а также подготовит почву для следующего этапа консультирования.

Я предпочитаю проводить обсуждение по схеме "1:2:4". Сначала предла­гаю всем присутствующим написать себе в блокнотах ответы на следующие три вопроса:

1. **С чем вы согласны в данном отчете?**
2. **Против чего вы возражаете?**
3. **Какие изменения в организации следует начать разрабатывать в  
   первую очередь?**

После того как каждый написал себе ответы (это занимает 10-15 минут), предложите им обсудить свои записи попарно. В каком сочетании строить пары, должно быть решено с главой компании заранее. Принцип деления по парам такой: партнеры должны быть из разных позиционных групп и желательно, чтобы они в повседневной организационной жизни до этого между собой плот­но не взаимодействовали и даже занимали разные места в иерархии. Тогда им будет что сопоставлять, чему удивляться, слушая друг друга. На попарное со­гласование ответов на те три вопроса уходит обычно 20 минут. Согласование не означает полного согласия между ними, вполне достаточно им понять друг друга и, если удается, найти общие формулировки. Затем пары сводятся в чет­верки с той же задачей - согласовать ответы. Меньше чем 40-60 минут на это не уйдет. Фактически надо предусмотреть на всякий случай часа полтора на эту работу. Я мигрирую между группами, направляя их работу на большую конструктивность и конкретность, отвечаю на их вопросы. Когда время закан­чивается, я прошу каждую группу подготовить докладчика с ответом только на третий вопрос. Объясняю это нехваткой времени и тем, что первые два воп­роса предназначались для лучшей подготовки к третьему. Люди соглашаются, что третий самый главный. Ведь мы должны уложиться в рабочий день, а все обсудить не успеем. Косвенно ответы на предыдущие два вопроса будут при­сутствовать в выступлении докладчиков. Прошу группы изложить основные тезисы докладов на большом листе. Важное примечание: глава компании дол­жен работать все это время в общем режиме, наравне со всеми - об этом с ним надо условиться накануне.

После перерыва всех прошу садиться по тем же четверкам. Каждый доклад­чик вывешивает свои тезисы и в течение 10 минут дает комментарий к ним. Ос­тальные четверки за пару минут обсуждают свое отношение к очередному док­ладу: **что считают ценным? с чем не согласны?** Снова примечание: глава ком-

Г1"

пании, естественно, волнуется и стремится иногда доминировать своими репли­ками, замечаниями, вопросами, тональностью - следите за этим. Задолго перед началом настраиваю его на мысль, что процесс веду я, и нуждаюсь в его сотруд­ничестве, прошу его быть сдержанным и контролировать свои эмоции. Правда, такие договоренности иногда нарушаются, но принцип именно таков.

Под конец предоставляю генеральному директору 5-10 минут для заключи­тельного слова с обзором представленных материалов и своего отношения к это­му. Хотя бы шепотом напоминаю ему, что желательно быть сдержанным и боль­ше выделять позитивные мысли. Завершаю обсуждение все-таки я, вводя свои акценты, которые я, как консультант, считаю для фирмы особенно важными.

Второй вариант обсуждения отчета об оргдиагностике - с управленчес­кой командой или с ближайшими сотрудниками генерального директора. Иног­да они уже обменялись мнениями до встречи со мной. Как правило, большин­ство согласно, но хотя бы один среди них настроен критично. Также сдержан­но стараюсь получить как можно больше мнений. Конкретизирующими и на­водящими вопросами я подвожу разговор к тому, как будем работать дальше. Обычно в конце мы остаемся с генеральным наедине, и я обещаю письменно оформить предложения по дальнейшему сотрудничеству.

Третий вариант самый неинтересный. Все обсуждение ограничивается конфиденциальной беседой с клиентом и опять же какими-то договореннос­тями. Впрочем, последних может и не быть.

**Советы консультанту**

Иногда свою диагностику консультант по управлению делает параллельно с финансовой, маркетинговой диагностикой, а теперь появился еще и кадровый аудит. При всей разнице подходов и методологий нам надо учиться взаимодей­ствовать со смежными специалистами. Кстати, обратите внимание на отчеты аудиторов - они часто включают в основной текст или в приложения консуль­тационные материалы. Многие консультационные фирмы теперь стремятся быть комплексными и включать в свой состав консультантов разных специальнос­тей. У меня нет достаточного опыта работы в таких многопрофильных коман­дах, хотя думаю, что мы должны все к этому готовиться. А диагностический от­чет как раз хороший повод не только для интеграции материалов, но и для взаи­моусиления, взаиморазвития консультантов разных специальностей.

Пока, по моим наблюдениям, "параллели" пересекаются очень редко - каж­дый делает свое и независимо. Этим самым мы как бы возлагаем на клиента обязанность и работу по интеграции и взаимному согласованию материалов i от разных консультантов, что неконсультационно.

**Советы руководителю**

Может, после знакомства с этим текстом Вы сочтете для себя нужным за­казывать консультантам именно организационную диагностику как начало ра­боты с ними, ведь по мере развития рынка консультационных услуг перед Вами все равно возникает более трудная задача: как отбирать консультантов. А орга-

низационная диагностика, во-первых, недолгая стадия консультационного процесса, а во-вторых, очень показательная. Поработав с консультантом в орг-диагностике, оценив новизну и содержательность его отчета, Вы можете с гораздо большим основанием судить о том, стоит ли отправляться в дальней­ший путь именно с этим консультантом. Поэтому Вы существенно выиграете, если на оргдиагностику будете заключать отдельный контракт, оставляя под вопросом все остальные стадии работы.

**ПОЛЕВЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

Предлагаю Вам т. н. полевые материалы - реальные отчеты, представлен­ные мною в разное время моим клиентам. В двух случаях это были производ­ственно-торговые компании из разных отраслей, в третьем - производствен­ное предприятие. Отчеты максимально обезличены, чтобы не нарушить обя­зательства по конфиденциальности перед клиентами. На этих материалах я показываю не столько специфику бизнеса, сколько методические и текстовые особенности составления отчета по организационной диагностике.

Наверное, сами Вы будете делать эту работу по-своему, но пусть у Вас бу­дет материал, от которого можно отталкиваться, который можно иметь в виду как практический опыт.

**ОТЧЕТ о результатах организационной диагностики фирмы "DD"**

Подготовил

проф. А.И. Пригожим,

консультант по управлению

**Содержание**

Введение

1. Сильные стороны организации
2. Проблемное поле предприятия
3. Структура проблемного поля
4. Корневой блок проблем
5. Служебные функции
6. Мотивация
7. Основные угрозы предприятию
8. Основные выводы и рекомендации

Москва, ноябрь 1999 г.

**ВВЕДЕНИЕ**

Предлагаемый отчет о результатах организационной диагностики совмест­но фабрики и торгового дома есть первая стадия работ по управленческому кон­сультированию. Цель организационной диагностики - **выявить основные про­блемы, их взаимосвязи, а также предложить соответствующие им методы выработки необходимых решений.**

Диагностика предусматривает анализ управленческих решений, зафикси­рованных в письменных приказах и распоряжениях, наблюдение за работой управленческой команды, проведение диагностических интервью с руководи­телями разных служб и рангов, а также организационную самодиагностику.

Однако только незначительная часть решений излагается письменно, тек­сты приказов оказались малоинформативны в этом смысле. Не приняты и ре­гулярные совещания управленческой команды в едином составе, а имеющие­ся протоколы совещаний также не позволяют составить целостную картину.

Поэтому основную диагностическую нагрузку в анализе управления пришлось возложить на диагностическое интервью и т. н. "кадровые" приказы. Тем не менее и этот материал позволил сделать важные выводы с далеко идущими последствиями.

Было взято 15 диагностических интервью у руководителей разных сфер и ран­гов. Были проанализированы приказы с 20 апреля 1998 г. по октябрь 1999 г.

**I. СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

1. Главное его преимущество - в обновленном составе руководителей, кото­  
   рые по своим возрастным, интеллектуальным и волевым возможностям **способ­  
   ны к непрерывной модернизации** как материально-технической, так и эконо­  
   мико-управленческой базы производства и сбыта.
2. Назначение нового генерального директора привело к **соединению в од­  
   ном лице руководства и лидерства,** что дает новые шансы для интеграции кол­  
   лектива, совместной и согласованной выработки перспективных решений и по­  
   вышения управляемости предприятия.
3. Предприятие набрало необходимый динамизм, темп развития в направ­  
   лении вертикальной интеграции производства (пошив конечного продукта), по­  
   купки новейшего оборудования, освоения зарубежных рынков и т. д.
4. Нынешние **внешние условия** (сокращение импорта и наметившийся рост  
   спроса) исключительно благоприятны для поиска новых ресурсов, радикальных  
   нововведений внутри предприятия с целью укрепления позиций на рынке.

**И. ПРОБЛЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Диагностическое интервью выявило 46 проблем "DD" (см. ниже). Пяти руко­водителям (4 высшего и 1 среднего ранга) было предложено в качестве экспер­тов выделить наиболее важные проблемы из общего списка и установить взаи­мосвязи между ними по специальной методике. По этим взаимосвязям были по­строены графы проблем по индивидуальным результатам каждого эксперта в отдельности (см. ниже). Кроме того, эксперты выявляли зависимости между про­блемами через их группировки.

**2.1. Структура проблемного поля**

Из 46 проблем предприятия эксперты выделили как важнейшие 19. Пере­числим их, с указанием вертикальными черточками частоты выделения их экс­пертами, если таких выделений было более одного: 6,8,14", 16'", 18, 20"", 22",

23, 24, 29", 31'", 35", 36'", 39, 41, 43", 46. Как видим, из 19 проблем не менее двух раз выделяются 12. Это указывает на **средний уровень единства пред­ставлений** руководителей о положении дел на фирме.

Обращает на себя внимание, что 30 проблем касаются **функционирования** фирмы и только 16 - ее развития. Это указывает на **недооценку руководством задач системной динамики своей организации как целого,** систематичес­кой и общей работы над перспективами. Такой вывод подкрепляется и весьма незначительным количеством проблем взаимодействия с рынком - главным сти­мулом развития. Таковых всего 7 из 46: 11, 23, 24, 33, 34,41, 43. Четыре из 7 при­знаны важнейшими, а две повторяются: 33'" и 43".

Что же показали установленные экспертами взаимосвязи проблем?

**Перечень основных проблем**

1. Снижается дисциплина труда рабочих, стало труднее руководить.
2. Повышение качества требует специального стимулирования, но руководство  
   пока этим занимается мало.
3. Творческие идеи и инициативы на фабрике не встречают достаточного по­  
   ощрения; мы много теряем на этом.
4. Мастера, вышедшие из рабочих (а таких большинство), идут на поводу у ра­  
   бочих, в то время как они должны быть гарантами строгости технологических  
   процессов.
5. Руководство сконцентрировалось на обновлении оборудования, в то время  
   как от 50 до 80% причин сбоев лежит в отношении людей к делу и в их квали­  
   фикации, т. е. в человеческом факторе.
6. Служба ОТК избегает брать ответственность за качество на себя, перегру­  
   жая свои функции на директора и главного инженера, из-за чего теряется  
   оперативность в своевременном выявлении брака, его профилактике.
7. Квалификация рабочих и мастеров низкая, а регулярная учеба их не налажена.
8. Из-за многих сокращений возникла большая перегрузка линейных руково­  
   дителей; им не хватает времени на новшества, образование.
9. Дают о себе знать эмоционально-этические трудности в отношениях произ­  
   водственников со сбытом.
10. Низка культура производства (грязь на рабочих местах, технологическая недис­  
    циплинированность и т. п.), но ей уделяется совсем недостаточное внимание.
11. Слабо предвидим колебания спроса - возникают неликвиды.
12. Низкое качество сырья сказывается на качестве продукции.
13. Необходимо ускорить обновление техники и технологии, но средств на обо­  
    рудование не хватает.
14. Назрела реконструкция фабрики, хотя кредиты либо дороги, либо их мало.
15. Мощности технологических переходов очень разные - один сдерживает другой.
16. У нас нет еще настоящей управленческой команды, работающей регулярно  
    в одном составе над перспективой предприятия.
17. Работа в три смены, без постоянных выходных настолько утомляет, что су­  
    ществующая оплата не покрывает потери людей.
18. Существующая система оплаты не дифференцирована, не увязывает оплату  
    с отдачей каждого рабочего, ИТР, руководителя.

р

1. Потенциал коллектива используется недостаточно, потому что трудовая мо­  
   тивация на фабрике поставлена плохо.
2. У нас много внимания учетным функциям, но мало - аналитическим.
3. Не просчитываем себестоимость по подразделениям, по видам продукции и  
   много на этом теряем.
4. Производство ограничивает сбыт в ассортименте и гамме.
5. Из-за недальновидной ценовой политики выигрываем текущую доходность,  
   но теряем покупателей и перспективную доходность.
6. Не закрепляем свою клиентуру - отпускаем ее к конкурентам.
7. Нет финансовой самостоятельности подразделений - нет интенсивного раз­  
   вития предприятия.
8. Растет экологическое давление на фабрику, но нет средств на очистку.
9. Прядильщиков и ткачей не хватает: москвичи на эту работу не идут, а заво­  
   зить иногородних дорого.
10. Теснота в производственных корпусах - негде размещать новое оборудование.
11. Стратегии предприятия - сформулированной и обсужденной - у нас нет, что  
    усиливает будущие риски.
12. Устаревший управленческий учет затрудняет оценку прибыли.
13. На развитии предприятия сказываются противоречия в интересах работни­  
    ков и внешних акционеров.
14. Трудно, медленно даются нововведения: велика инерция в коллективе.
15. Функция маркетинга развита слабо, новых рынков сбыта не ищем, а после­  
    дние успехи со сбытом и вовсе расслабили маркетинг.
16. Ориентировались на высшее качество тканей, а спрос в основном - на среднее.
17. Финансовые работники перегружены текучкой, на аналитическую работу сил  
    и времени не хватает.
18. Своего швейного производства нет, а швейные фабрики не могут выполнять  
    наши заказы по качеству и цене.
19. Есть пробелы в договорной работе, отчего-затруднения в оформлении, про­  
    блемы для бухгалтерии.
20. Рабочие ориентированы на зарплату за работу, а не за результат.
21. Тяжелые условия труда вызывают текучесть кадров.
22. Работникам не хватает информации о положении дел на предприятии, о его  
    перспективах, чтобы планировать свою работу, карьеру, получить чувство  
    уверенности в завтрашнем дне.
23. Мы только идем за спросом, а надо опережать его.
24. Многие считают свою зарплату несправедливой, хотя различия вполне обо­  
    снованы.

1 43. Конкуренты обошли нас по оборудованию, а мы только сейчас пытаемся на­верстать.

1. у людей накопилось много вопросов к руководству предприятия, а собра­  
   ний, коллективных встреч с руководством у нас нет.
2. Недостаток правовой грамотности руководителей приводит к нарушениям  
   КЗОТ.
3. Тяжело с одним выходным: много больничных листов, ниже производитель­  
   ность, нехватка рабочих.

**2.2. Корневой блок проблем**

Анализируя графы, мы видим, что их "корни" различаются1. Чаще других — в 3 графах из 5 - в корень выходит проблема **31** ("На развитии предприятия ска­зываются противоречия в интересах работников и внешних акционеров").

Особо активное место в графах занимает проблема 20 ( "У нас много внима­ния учетным функциям, мало - аналитическим"). Она единственная повторяется 4 раза в графах, причем один раз в корне, дважды близко к корням и один раз в середине графа. Она же оказывается корневой и по результатам группировок (граф I) у одного из экспертов2. Сходный акцент повторяется и в проблеме 35 ("финансовые работники перегружены текучкой, а на аналитическую работу сил и времени не хватает"). Она попала в 2 графа (I и II).

С необходимостью усиления аналитической работы тесно связана и пробле­ма 16 ( "У нас нет еще настоящей управленческой команды, работающей регу­лярно в одном составе над перспективой предприятия"). Она присутствует в трех графах (I, II и III), причем в корень она попадает дважды: один раз в графе II и один раз в квадрате у графа IV (т. е. по результатам группировки проблем). Тоже сле­дует сказать и о проблеме **29** ("Стратегии предприятия - сформулированной и обсужденной - у нас нет, что усиливает будущие риски"). Она повторяется в гра­фах II и III и выступает корневой по группировке у автора графа III.

Иначе говоря, **эксперты определяют аналитико-стратегический блок проблем как тот, с решения которого следует начинать** весь комплекс реше­ний зафиксированных проблем предприятия.

На актуальность этого блока указывает также "поведение" проблемы 35 ("Фи­нансовые работники перегружены текучкой, а на аналитическую работу сил и вре­мени не хватает"). Она признана в ряду важнейших двумя экспертами (графы I и II), причем у одного из них она корневая, а у другого прилегает к корню.

Кроме того, при работе над управленческими руководителей ошибками "Не­знание методов анализа ситуации" отмечено как весьма опасное для дела и ак­туальное для предприятия.

**2.3. Служебные функции**

Грамотное определение функций подразделений и работников имеет очень большое значение для точной передачи целей предприятия на их уровень. Чем ка­чественнее сформулированы функции, тем выше согласованность действий под­разделений и работников как с общефирменными целями, так и между собой.

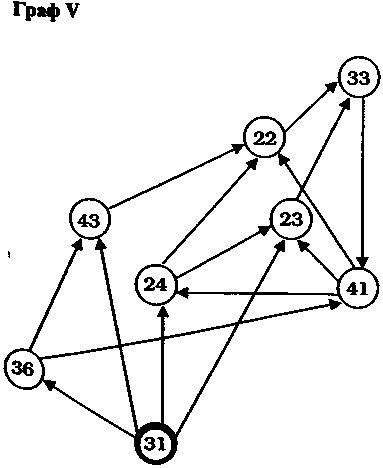
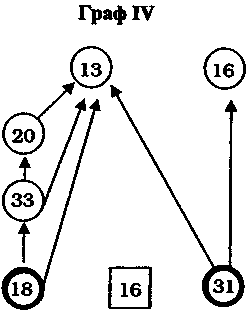
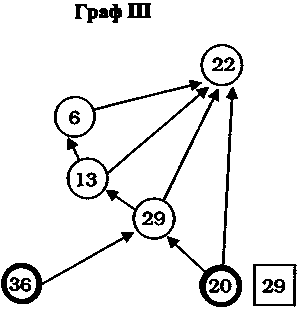
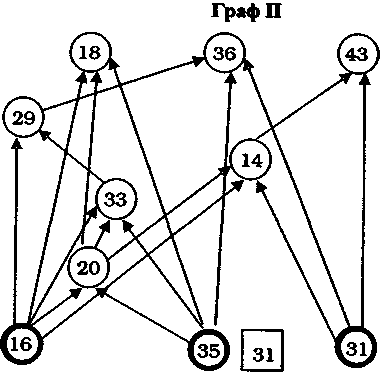
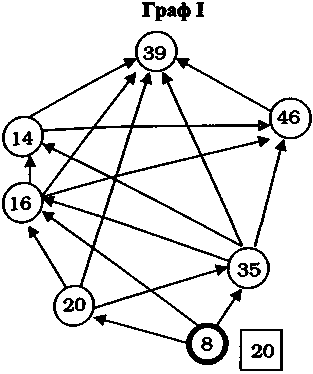
2.3.1. Положения о подразделениях и должностные инструкции в "DD" стра­дают следующими недостатками:

* они составлены в виде неполного перечня действий, причем в весьма  
  неопределенных и мало к чему обязывающих терминах, из которых часто не  
  ясно - какой результат работники должны обеспечить;
* как следствие, эти документы не вызывают у них интереса, их подчас просто  
  не могут найти и почти всегда не придают им серьезного значения.  
  Между тем упускается ценный ресурс эффективности: **интеграция целей**

**по вертикали и горизонтали** и даже просто осмысление, а то и пересмотр этих целей.

1 "Корневые проблемы" - те, которые вызывают или обостряют другие Иначе говоря, если мы  
сможем решить корневую проблему, то острота других проблем снизится или их легче будет решать.

2 Корневые проблемы, выявленные методом группировок, указаны в низу графов в квадратах



2.3.2. В чем же суть нового подхода к определению служебных функций?

У нас действительно их определение сводится к **перечню действий** работ­ников. Такой способ дает возможность подробно описать заданный круг прав и обязанностей, но у него есть два серьезных недостатка:

- такой перечень редко может быть полным, а значит, порождает реакцию ра­  
ботника в отношении того, что "не входит в мои обязанности";

- выполнение перечисленных действий совсем не означает их результатив­  
ность, т. е. все предписанное может делаться, а задачи не решаются.  
Недостатки подобного подхода могут быть преодолены посредством пере­  
хода от описательного **кпродуктному** методу, когда функция работника, подраз­  
деления определяется через **требуемый результат деятельности.** Иначе гово­  
ря, они должны быть ориентированы на конкретный вклад в решение задач орга­  
низации как целого.

Главное, что дает такой метод определения должностных функций, - **после­довательность в постановке и передаче общеорганизационных целей** на все уровни организационной иерархии, а также по горизонтали, т. е. между взаимо­связанными подразделениями и работниками. Одновременно таким образом достигается **максимальное сближение, состыковка целей работников и под­разделений с целями организации и ее руководителей.**

Кроме того, такие **функции становятся контролируемыми,** их исполнение -проверяемым.

Сформированные этим методом служебные функции должны встраиваться в тексты положений о подразделениях, должностных инструкций, контрактов с работниками.

Такая технология определения функций может быть представлена и приме­нена в "DD". Под них будет выстроена и организационная структура.

**2.4. Мотивация**

Фактически на предприятии нет еще развитой кадровой политики. Не созда­на и служба персонала.

Причины этого - в явной недооценке мотивационных ресурсов управления. Так, из 46 проблем, названных руководителями, 13 затрагивают эту сферу. Причем "ав­торы" этих 13 проблем - преимущественно руководители среднего звена производ­ства. Заметна значительная **разница в отношении к проблемам мотивации между высшим и средним руководством фабрики.** И поскольку в состав экспертов во­шли почти все первые, только 2 из 13 были признаны важными (18 и 39).

2.4.1. Более того, одна из проблем предприятия - противоречие между по­  
зицией **"У нас проблем с мотивацией нет"** ("у нас замечательные люди, рабо­  
тают с полной отдачей"), которую разделяют некоторые первые руководители, и  
позицией производственников: **"От 50 до 80% качества продукции зависит  
от отношения работников к труду"** (технологическая дисциплина, желание по­  
вышать квалификацию и т. д.).

Всегда и везде совершенствование мотивации рассматривалось как важней­ший резерв управляемости, качества, экономичности.

Как же обстоит дело с использованием этого резерва на "DD"?

2.4.2. Используется почти лишь один **сугубо денежный** инструмент мотива­  
ции - как в положительном стимулировании, так и в отрицательном, т. е. преми­  
рование и депремирование.

2.4.2.1. Возьмем сначала премирование. Премия используется в 4 вари­  
антах:

* как переменная часть зарплаты;
* как выдача денег "за дату" (уход на пенсию, достижение возраста ветерана  
  труда, юбилеи, праздники);
* как вознаграждение за конкретные задания;

- как дополнительная плата за выполнение конкретных текущих обязанностей.  
В качестве переменной части зарплаты стимулирующее воздействие пре­  
мии в российских условиях может быть довольно велико при одном условии: если  
она наглядно связана с качеством работы либо отдельного работника, либо ма­  
лой контактной группы. Причем критерии, по которым устанавливается такая  
связь, работнику должны быть предъявлены заранее.

Выдача основного объема премии за результаты работы предприятия в це­лом подразумевает настолько большое и "тонкое" психологическое расстояние между ними и вкладом конкретного работника, что последний в абсолютном боль­шинстве случаев связь между тем и другим не устанавливает (это доказано мно­гими исследованиями). Отсюда **слабое, этой нулевое воздействие** подобно­го поощрения.

**Еще ниже** эффект от премий "за дату". И все по той же причине: независи­мость их от работника.

Премирование за конкретные задания - единственный из 4 названных выше случаев, когда премия действительно имеет **стимулирующее воздей­ствие.** Но за 1,5 года со времени вступления в должность нового генерально­го директора такие приказы издавались 8 раз и охватили всего 36 человек (если не считать тушение пожаров - три приказа о 21 человеке). Поощрялись работ­ники за переделку чистильного узла, за подготовку наградных документов, за введение банковских карточек работников, за усиление перекрытий главного корпуса, за перевод сигнализации на новый блок, за подготовку и участие в ярмарке, за пересмотр инструкций, за подготовку и проведение собрания ак­ционеров.

Премирование за выполнение конкретных текущих обязанностей выглядит как выборочное вознаграждение за нормальную работу некоторых групп работ­ников без очевидных отличий их от других, **без каких-либо достижений** в срав­нении с нормой: за качественную чистку суровья, за своевременно представлен­ную отчетность, за своевременное выполнение плана, за своевременную и каче­ственную работу по декларациям о доходах. Как будто они и все остальные обыч­но все делают некачественно и несвоевременно.

2.4.2.2. Теперь - о негативном стимулировании. За те же 1,5 года в приказах  
генерального директора содержится 130 взысканий: лишение премий и прогрес­  
сивок, выговоры, замечания и т. п. Эти 130 наказанных человек в сопоставлении  
с 36 поощренными (см. выше) за конкретные задания (ведьтолько они могут рас­  
сматриваться как работающие поощрения за определенные достижения) харак­  
теризуют обычную советскую практику **преобладания негативных стимулов  
чад позитивными.**

Между тем известно, что поощрения за достижения эффективнее, чем наказания за упущения и проступки. Дефицит действенных поощрений вы­зывает пассивность персонала, а значит - упущенные возможности, выгоду, прибыль.

Существуют мотивационные системы, которые связывают оценку требуемых достижений дифференцированно по разным группам работников с измеряемыми и неизмеряемыми результатами труда, с качествами работника. Эти системы позво­ляют избежать громоздких и дорогих аттестаций, но дают возможность оперативно и точно доводить до работника степень его соответствия заранее заданным ему при­оритетам. И денежный стимул там далеко не единственный и не всегда главный.

Технологии разработки и применения подобных мотивационных систем мо­гут быть представлены для использования в кадровой политике "DD".

2.4.2.3. Заслуживает, однако, развития один весьма перспективный метод мотивации, применяемый на фабрике, -конкурспо профессии (пока среди тка­чей). Это может быть началом активизации инициатив и новшеств, выделение эталонных групп работников, морально-психологического подъема. Надо дора­ботать технологию таких конкурсов, соединив ее с массовой мотивацией.

Здесь были рассмотрены те группы проблем, которые сегодня являются наи­более актуальными для предприятия. Хотя острота некоторых из них требует осо­бого рассмотрения.

**III. ОСНОВНЫЕ УГРОЗЫ ПРЕДПРИЯТИЮ**

3.1. Основная внутренняя угроза для "DD" исходит из **неразвитой рыноч­  
ной ориентации.**

Это проявилось и в результатах организационной самодиагностики: метод "Метафора" выявил незначительное внимание руководства к клиентуре, перифе­рийное положение последней в сфере интересов руководителей. Это подтверж­дает и структура проблемного поля: только 7 из 46 поставленных проблем - "ры­ночные", 5 из 7 признаны в ряду наиболее важных (23,24,33, 41,43).

Рынок слабо анализируется, почти не исследуются его тенденции. Междутем ожидаемый рост спроса может быть покрыт конкурентами, что **приведет к отно­сительному ослаблению позиций "DD",** пусть даже при некотором увеличе­нии объема выпуска и продаж.

3.2. Эта проблема обостряется другой внутренней угрозой для предприятия -  
**отсутствием необходимого управленческого механизма выявления и раз­  
решения** подобных проблем. Отсюда - высокая вероятность постоянной него­  
товности к изменениям конъюнктуры рынка, запаздывание с изменениями внут­  
ренними, обострение пассивного риска. Как известно, такой управленческий  
механизм есть командная работа над стратегией бизнеса. Использование совре­  
менных методов стратегического управления возможно только зрелой управлен­  
ческой командой, а последняя как раз и формируется не столько на оперативном  
управлении, сколько на стратегическом.

**IV. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

1. В целом "DD" представляет собой динамичное предприятие, пережива­  
   ющее обновление и подъем, с хорошим управленческим потенциалом. Однако  
   эти качества требуют существенного подкрепления и развития.
2. Прежде всего руководству предприятия следует перейти от реактив­  
   ного стиля управления (следование за спросом, рыночными тенденциями) к  
   **проективному** стилю (упреждение этих тенденций, воздействие на спрос).

4.3. Для этого высшему руководству необходимо снять с себя значительный  
груз оперативного управления, сосредоточиться главным образом на двух направ­  
лениях:

* разработка **организационного порядка** (функций, правил, связей, мотива­  
  ции), который обеспечит больший "автоматизм" в функционировании пред­  
  приятия, большую делегированность полномочий и меньшую вовлеченность  
  высших руководителей в оперативное управление. Эту работу следует на­  
  чать с пересмотра функций основных подразделений (см. п. 2.3) и мотива­  
  ции (см. п. 2.4), поддерживающей их исполнение;
* **работа над перспективой** по технологии стратегического управления (по­  
  строение VISION; сопоставление матрицугроз и возможностей; анализ "цен­  
  трального ринга конкуренции", фокуса конкуренции, способов воздействия  
  на него; разработка маркетинговой, производственной, кадровой, структур­  
  ной, финансовой и других политик; их согласование и т. д.).

4.4. В качестве первых шагов в обоих направлениях следует:

* начать работу по **командообразованию** на материале и в процессе разра­  
  ботки **стратегического управления** (по соответствующей технологии);
* освоить и применить новые, более продуктивные методы определения слу­  
  жебных **функций** основных подразделений и работников, максимально при­  
  ближая их к целям фирмы в целом, к ее стратегии;
* приступить к рассмотрению методов **мотивации** персонала для поддержки  
  полноценного исполнения заданных функций, повышения его заинтересо­  
  ванности в достижении общих целей (см. п. 2.3);
* переходить на **проектную** организацию работ по новшествам и нововведениям.  
  Все методическое и теоретическое обеспечение для этих работ может быть

представлено, также как и консультационное сопровождение их выполнения.

КОНФИДЕНЦИАЛЬНО

**ОТЧЕТ о результатах организационной диагностики фирмы "XL"**

выполнил:

проф. А. И. Пригожий, консультант по управлению

**Содержание**

**I- Введение**

1. **Сильные стороны организации**
2. **Проблемное поле фирмы**
3. Перечень проблем, выявленных в ходе диагностических интервью
4. Графы проблем, составленные по результатам работы экспертов

**IV. Поведение фирмы на рынке**

1. Состояние маркетинга
2. Клиентная ориентация
3. Проблема пользователя
4. Сравнение с конкурентами

**V. Управление фирмой**

1. Стратегия фирмы
2. Служебные функции
3. Мотивация и стиль руководства
4. **Основные угрозы**
5. **Основные выводы и рекомендации**

**I. ВВЕДЕНИЕ**

Организационная диагностика проводится с целью оценки состояния управ­ления фирмой, формирования ее проблемного поля, определения новых ресур­сов эффективности управления.

Диагностика включала в себя:

* коллективную самодиагностику организации методами "Метафора", "Крес­  
  товина", "Организационные патологии", "Управленческие ошибки руководи­  
  телей";
* анализ управленческих решений по приказам, протоколам совещаний;
* диагностические интервью с работниками, руководством фирмы и дилера­  
  ми (всего около 20);
* наблюдение за деятельностью фирмы (в офисе, выставочном зале).

В данном отчете представлены результаты проведенного анализа, а также рекомендации по повышению эффективности управления.

**II. СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

1. Компания находится сейчас в наилучшем сочетании признаков таких ста­  
   дий ее жизненного цикла, как "вперед и больше", "юность", "расцвет", "стабиль­  
   ность", "аристократизм", т. е. закрепилась на фазах "Рост" и "Зрелость". Более того,  
   у "XL" есть хорошие шансы задержаться на этих двух фазах неопределенно долго.
2. Динамично развивающееся, вполне современное собственное производ­  
   ство, снижающее зависимость от экспорта и расширяющее возможности манев­  
   ра ассортиментом и ценами.
3. Сильное лидерство генерального директора с развитым образом желае­  
   мого будущего на перспективу 10 лет.
4. Высокопрофессиональный состав ключевых сотрудников, энергично ра­  
   ботающий на рынке, повышающий квалификацию по программам различных  
   тренингов продаж и технического обучения, бизнес-обучение высшего руко­  
   водства.
5. Склонность руководства компании к саморефлексии, осмыслению своего  
   управленческого опыта, что проявляется в опросах персонала, в интересе к ана­  
   лизу состояния организации.

**III. ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ ФИРМЫ**

Проблемное поле организации есть совокупность ее проблем, взаимосвязи между которыми структурированы таким образом, что проявляются корневые проблемы, т. е. те, решение которых облегчит решение остальных проблем.

Рассмотрим сначала состав и структуру той части проблемного поля, кото­рая была получена из материалов диагностических интервью. Этот перечень про­блем был предложен 6 экспертам (список их был согласован с генеральным ди­ректором), которые по специальной методике каждый в отдельности и независи­мо от других провели попарное сравнение наиболее важных с их точки зрения проблем. В результате получились графы, отражающие видение проблемной си­туации на фирме глазами каждого эксперта.

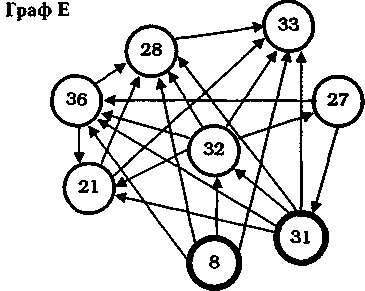
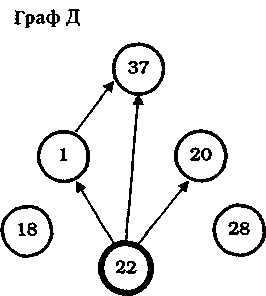
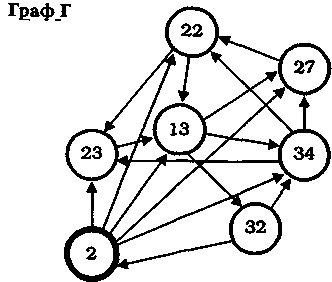
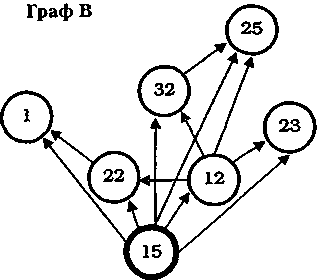
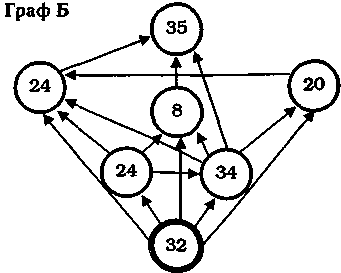
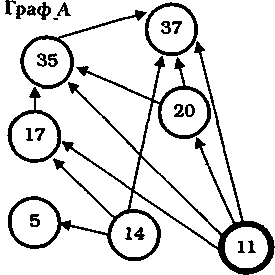
**3.1. Перечень проблем, выявленных в ходе диагностических интервью**

1. У нас установка на высокое качество с высокой ценой, а рынок больше тре­  
   бует продукцию с низкой ценой и не так требователен к качеству.
2. Отношение к сотрудникам на фирме такое: "хочешь - работай, хочешь - ухо­  
   ди". Такое чувство, что фирма не дорожит кадрами, а удерживают их лишь  
   высокие заработки.
3. Отсутствует систематизированная информация о рынке, что снижает нашу  
   готовность к его изменениям.
4. Мы сосредоточились на своем ассортименте, а на рынке растет спрос на  
   комплексные поставки.
5. Конфликтность в коллективе вследствие конкуренции из-за клиентов.
6. Отдел IT незаинтересованно реагирует на просьбы других сотрудников, что  
   затрудняет освоение новых программ.
7. Продавцы слабо знают производство и поэтому не все ценное могут сооб­  
   щить клиентам.
8. Не отлажена система сравнения с конкурентами, что отдаляет нас от рынка.
9. Продавцы убеждены: импортное лучше нашего. Это сказывается на продви­  
   жении своей продукции.
10. Отзывы клиентов слабо доходят до нашего производства, поэтому заводу  
    трудно взглянуть на свою работу "глазами клиента".
11. Авторитарность генерального директора иногда подавляет инициативу со­  
    трудников.
12. На фирме нет слаженной управленческой команды, а отсюда и ошибки на  
    рынке.
13. Сотрудники не знают стратегии фирмы. А делать что-то, не зная зачем, трудно.
14. В квалификации работников торговых точек прежде всего не хватает умения  
    общаться с клиентами. А учат их в основном товароведению и бизнес-про­  
    цессу.
15. Генеральный директор стремится управлять компанией как прежде, но она  
    уже далеко не та по объему, структуре, составу.

16. Несработанность между сотрудниками: в коллективе мало командности, вза­  
имозаменяемости.

1. Цены на сервис у нас очень велики и уже сдерживают продажи (например,  
   цена кондиционера устраивает, а доставки - нет).
2. Мы конкурируем со своими фирмами через дилеров, везущих наш товар в те  
   же регионы.
3. у нас разделены опт и розница. А как быть, если оптовик покупает у нас в  
   розницу?
4. Реклама у нас без нужного креатива и потому неэффективна.
5. Нет баланса между торговлей и своим производством, между требованиями  
   продавцов и инициативами конструкторов.
6. У нас нет серьезной работы по маркетингу, поэтому на рынке мы ориентиру­  
   емся через пробы и ошибки, отстаем от конкурентов.
7. Работа по качеству пока бумажная, не доходит до реализации.
8. Сбои в поставках приводят к дефициту в продажах.
9. На фирме практикуются бесплатные задания, которые отрывают от коммер­  
   ческой работы.
10. Не отработана обратная связь от пользователя и дилера - на закупки.
11. Перспективным сотрудникам трудно сделать карьеру на фирме. В будущем  
    это может привести к их уходу.
12. Зависимость от импорта таит серьезные риски в случае макросдвигов.
13. "Тайваньский урок" недостаточно усвоен и может повториться.
14. Хромает исполнительская дисциплина - угроза управляемости компании.
15. Пора совершенствовать мотивацию: заработная плата, достигнув некоторо­  
    го уровня, перестает мотивировать на дополнительную активность.
16. Разрастание структуры фирмы усиливает риски неуправляемости: согласо­  
    ванность действий, осуществляемость и качество решений, обратная связь  
    и т. д.
17. Рост постоянных расходов ставит под угрозу нашу рентабельность.
18. Ведущие сотрудники не участвуют в решениях о реорганизации, отчего стра­  
    дают сами эти решения и много нервозности среди сотрудников.
19. У конкурентов продукция зачастую не хуже по качеству, но дешевле.
20. Некоторые наши продавцы наработали свои интересные методики, но у нас  
    нет практики взаимообогащения, что приводит к общей упущенной выгоде.
21. Мы скорее догоняем рынок, а не ведем его.
22. У нас явно господствует установка на объемы текущих продаж в ущерб стра­  
    тегической доходности.
23. Маркетинг у нас не получается из-за неумения заниматься рутинной рабо­  
    той, которая напрямую не оплачивается.
24. Генеральный директор чрезмерно перегружен текучкой, задерган, отчего  
    обстановка вокруг него становится нервной, напряженной.

**3.2. Графы проблем, составленные по результатам работы экспертов**



Какова же структура проблемного поля "XL"?

Прежде всего видна высокая заинтересованность сотрудников в делах фир­мы в целом: абсолютное большинство называемых ими проблем касаются не их узкой специализации, а судеб всей организации.

Особое значение имеет структура того набора проблем, которые 6 экспер­тов выделили как наиболее важные (т. е. включили в пустографку для анализа вза­имосвязей между ними). Из 40 проблем сюда попали **25:** №1,2, 5, 8,11-15,17, 18, 20-25, 27, 28, 31-37. Большинство из них в качестве наиболее важных были названы **одним** из 6 экспертов, но некоторые двумя: 1,2,8, 23, 27, 28,34,35,37; **тремя** экспертами: 20, 22 и даже **четырьмя:** 32.

По своему содержанию эти проблемы делятся на следующие группы:

- поведение фирмы **на рынке** - 10 проблем, их номера: 12, 82,14,17, 18, 203,  
i 24, 352, 372 (маленькими цифрами сверху указано общее количество их по­  
второв разными экспертами);

* **отношения** на фирме, из них по "вертикали" - 5 (№ 22, 25, 27, 342, 11), по  
  "горизонтали" - 2 (№ 5, 36);
* **управленческие** проблемы, относящиеся к руководству людьми, - их 4 (22,  
  15, 342, 31), и к управлению оргсистемой - их тоже 4(12, 13, 232, 324).

Еще более выпукло структура проблемного поля выглядит при анализе т. н. **корневых** проблем, представленных в графах 6 экспертов. Взаимосвязи на гра-

фах показывают, что решение именно этих корневых проблем ослабит остроту остальных, сделает другие проблемы легче и быстрее решаемыми.

Но в "корнях" 6 графов оказались 8 проблем: 22, 82, 11, 14, 223, 312, 324. Та­кой очень большой разброс мнений обычно свидетельствует о низком уровне командности в организации, отсутствии совместных обсуждений ситуации на фирме и ее перспектив.

Тем не менее совершенно очевидно, что эти корни явно делятся на две груп­пы проблем "XL":

- Поведение фирмы **на рынке:**

8г "Не отлажена система сравнения с конкурентами, что отдаляет нас от рынка";

14 "В квалификации работников торговых точек прежде всего не хватает  
умения общаться с клиентами. А учат их в основном товароведению и  
бизнес-процессу";

22? "У нас нет серьезной работы по маркетингу, поэтому на рынке мы ори­ентируемся через пробы и ошибки, отстаем от конкурентов".

**- Управление** фирмой, где видны две проблемы **управляемости** фирмы:

15 "Генеральный директор стремится управлять компанией как прежде, но  
она уже далеко не та по объему, структуре, составу";

324 "Разрастание структуры фирмы усиливает риски неуправляемости: со­гласованность действий, осуществляемость и качество решений, обрат­ная связь и т. д.".

Две проблемы касаются **стиля руководства:**

11 "Авторитарность генерального директора иногда подавляет инициати­ву сотрудников ";

2г «Отношение к сотрудникам на фирме такое: "хочешь - работай, хочешь -уходи". Такое чувство, что фирма не дорожит кадрами, а удерживают их лишь высокие заработки».

Одна корневая проблема относится к **мотивации** персонала:

312 "Пора совершенствовать мотивацию: заработная плата, достигнув не­которого уровня, перестает мотивировать на дополнительную актив­ность".

Итак, проблемное поле структурируется на двух основных "фокусах" с неко­торой дифференциацией внутри них.

Рассмотрим каждый из этих фокусов специально.

**IV. ПОВЕДЕНИЕ ФИРМЫ НА РЫНКЕ**

Как видим, здесь градус тревоги ведущих сотрудников фирмы довольно высок.

**4.1. Состояние маркетинга**

Лидирующее положение "XL" на рынке не гарантировано, и ситуация там на­верняка будет меняться, Между тем на актуальность ошибок в прогнозах тенден­ций на рынке указали 4 из 12 сотрудников, работавших с коллекцией "Управлен­ческие ошибки руководителей" (см. гл. XIII). Ни одна из ошибок не отмечалась чаще.

Еще на стадии самодиагностики методом "Метафора" здесь возникла про­блема - на рисунках не было клиента. Затем это подтвердилось на "Крестовине":

на 7 из 15 схем "ориентация на рынок, на клиента" оказалась слабее других ори­ентации на фирме.

Аналитическая работа на "XL" ведется пока случайным образом и не стала еще специальной функцией управления. В протоколе совещания по качеству от 04.08.00 указывалось, что из 40 пунктов предыдущих решений полностью не вы­полнены 18 пунктов, частично - 15. При знакомстве с их содержанием выясни­лось, что почти все невыполненные касались аналитических и оценочных задач. Такое положение небезопасно: многие считают, что повторение т. н. "Тайваньс­кого урока" 96-98 гг. не исключено и впредь.

Конечно, продавцы коммерческого отдела очень активны и успешны на рын­ке, но каждый по-своему. И маркетингом они занимаются много, но по мере сил и способностей. Их усилия нуждаются в сильном методическом подкреплении. А это может обеспечить только профессиональный маркетолог.

Пока в "XL" преобладает маркетинг по продукту ("продаем, что имеем"), а маркетинг по потребителю не развит. И если это было терпимо при малых масш­табах, то с ростом объемов производства и закупок цена ошибки может оказать­ся критической.

Ассортиментная политика, структуризация клиентской базы, исследование динамики спроса, ценообразование, стимулирование продаж, сравнение с кон­курентами, система поиска новых клиентов, реклама, обслуживание клиентов, маркетинговый документооборот - все это хорошо отработано на уровне мето­дик в мировой и отечественной практике.

Сейчас невозможно определить ее точно, но нет сомнений, что у фирмы по этим причинам накопилась и **растет упущенная прибыль** большого масш­таба.

Да, за рубежом появилась тенденция перехода от маркетинга в рамках струк­турного подразделения к принципу "маркетинг - дело всех". Но это становится возможным после длительного функционирования специализированных марке­тинговых служб, долгого маркетингового образования и воспитания персонала. В "XL" таких условий еще нет, и раньше или позже придется либо создавать такое подразделение, либо приглашать консультантов по этим методам. Это один из признаков зрелости бизнеса.

**4.2. Клиентная ориентация**

Все сказанное подтверждается и в сфере взаимоотношений с клиентурой.

4.2.1. Клиентная ориентация в "XL" развита главным образом на линии франт-персонала. Для него проводятся качественные тренинги на технику продаж. Со­всем иначе это выглядит на стороне бэк-персонала.

Посмотим информационную продукцию фирмы. Вот "Пособие для продав­цов кондиционеров". Оно явно перегружено техническими характеристиками 1 продукции, многие из которых клиент не в силах воспринять. Хотя известно, что в успехе продавца товароведение занимает не более 25%, а остальное - умение взаимодействовать с покупателем. Но про это в пособии ничего нет. Отсутствуют характеристики эргономики и дизайна.

Нет там даже указаний на преимущества этой модели в сравнении с другими моделями. Ведь если покупателя и интересуют свойства товара, то прежде всего в сравнении со свойствами аналогов. Брошюра не ориентирует продавца в рабо­те с клиентом.

4.2.2. Положение с рекламой совершенно нетерпимо. Эта весьма дорого­стоящая продукция выполнена неквалифицированно:

* в тексте из примерно 40 слов допущено две грамматические ошибки;
* отсутствует указание на преимущества перед другими моделями;
* весьма слабо сделан перевод с языка "свойства товара" на язык "выгода для  
  потребителя".

Невольно возникает вопрос: что такое есть в имидже "XL", что дает повод партнеру так обращаться с ним?

**4.3. Проблема пользователя**

Слабость клиентной ориентации проявилась и в почти полном пренебреже­нии таким слоем клиентуры, как пользователь, т. е. конечный потребитель. Меж­ду ним и фирмой стоят дилеры, филиалы, представители корпоративных клиен­тов (обычно завхозы и тому подобные лица). Он почти не виден в маркетинговой политике "XL".

Между тем именно от пользователя идут многие стимулы и препятствия. На­пример, некоторые параметры качества могут быть очень важны с точки зрения изготовителя и продавца и совершенно неразличимы или малозначимы для пользователя. Потребительские предпочтения быстрее улавливаются именно по этой линии, чем от посредников.

У "XL" есть две точки прямого взаимодействия с пользователем: сервисная служ­ба и склад. На обеих точках контакт получается с уже купившим товар, а не выбираю­щим его. Но даже эта информация не обобщается - просто не востребована.

Тут одновременно и источник рисков на рынке, и ценнейший маркетинговый ресурс. Чтобы перевести первое во второе, необходимо наладить сбор и анализ потребительских проблем, **жалоб, предпочтений от разных групп пользова­телей:**

* выбирающих товар;
* опытных в эксплуатации;
* офисных пользователей;
* домашних;
* иные группы.

Скажем, оптимальность соотношения мощности в сочетании с разными его эргономическими свойствами, дизайном в разных диапазонах цен могут суще­ственно колебаться между категориями пользователей. Если раздать продавцам, дилерам, филиалам, торговым точкам вопросники на эту тему, провести с ними фокус-группы, то и от них может быть получена ценная информация. Тем более она будет ценной от самих пользователей.

Возможно, такой уровень маркетинговой работы сегодня покажется чрезмер­ным, но с развитием собственного производства и ростом объемов уклонение от такого анализа чревато слишком серьезными потерями.

**4.4. Сравнение с конкурентами**

Настроение "мы самые лучшие" повышает, конечно, чувство приверженнос­ти фирме, но и притупляет реакцию на изменения рынка.

Регулярное сравнение с конкурентами укрепляет связь с рынком не меньше, чем изучение спроса. Эта работа пока не поставлена на "XL" сколько-нибудь сие-

темно, хотя, как показывает мировая и отечественная практика, отсюда могут быть сильные импульсы для развития бизнеса.

Сравнение с конкурентами обычно проводится по трем направлениям:

* "bench-marking", т. е. определение своего реального места по силе позиции  
  на рынке по наиболее значимым признакам;
* мониторинг новшеств конкурентов, т. е. действий, изменений, которые они  
  производят в продукции, ценах, управлении и т. д.;
* оценка фокуса конкуренции, т. е. того, на что покупатели сейчас больше реа­  
  гируют (цена, модель, способы построения отношений с клиентом и пр.),  
  с целью его смещения на свое конкурентное преимущество.

Тогда изменения на рынке не только не застанут "XL" врасплох, но, наоборот, послужат средством активизации продаж.

**V. УПРАВЛЯЕМОСТЬ ФИРМЫ**

Единственная из всех проблем, **четырежды** отобранная экспертами в гра­фы и **дважды** повторившаяся в корнях графов, - № 32: "Разрастание структуры фирмы усиливает риски неуправляемости: согласованность действий, осуществ-ляемость и качество решений, обратная связь и т. д.".

Она подтверждает всеобщий закон: **если рост не подкрепляется развити­ем, организация теряет управляемость.**

Достаточно взглянуть на список оргпатологий глазами ведущих сотрудников и руководителей фирмы: мы видим, что симптомы таких опасных заболеваний, как Б-5 "Рассеивание целей фирмы на уровне подразделений и сотрудников" от­мечены 10 из 15 участников работы по самодиагностике1, по 5 раз отмечены па­тологии типа А-2 "Автаркия подразделений" (т. е. замкнутость их на собственных целях в отрыве от целей других подразделений и фирмы в целом), В-7 "Демоти-вирующий стиль руководства". Четверо участников выделили В-4 "Разрыв меж­дурешениями и их реализацией" и В-6 "Подавление развития функционирова­нием".

А если обратиться к оценкам теми же участниками перечня типичных управ­ленческих ошибок российских руководителей, то там мы видим примерно такие же акценты применительно к ситуации в "XL".

Рассмотрим это подробнее.

**5.1. Стратегия фирмы**

Управляемость начинается с определенности целей, вокруг которых должна быть интегрирована фирма. Прежде всего это относится к высшим целям орга­низации (миссия, идеология, стратегия).

Текст миссии выглядит явно заимствованным, в нем нет специфики деятель­ности "XL". Достаточно названия продукции заменить на любые другие, и такая миссия может подойти большому количеству фирм.

Очевидно, что в компании есть интерес к работе над перспективой и даже беспокойство вокруг этого (например, проблема № 13 "Сотрудники не знают стра­тегии фирмы. А делать что-то, не зная зачем, трудно"). Более того, у генерально­го директора есть свое видение фирмы через 10 лет, 3-5 лет и через 1 год. Но это видение неизвестно другим руководителям. Кроме того, это виде-

1 См количество "палочек" слева.

ние не доведено еще до уровня стратегического управления. Среди целей руко­водителей и большинства сотрудников абсолютно преобладает текущая доход­ность, существенно меньше - долгосрочная и крайне слабо - стратегическая доходность "XL". Вместе с тем применяются совершенно неадекватные вариан­ты употребления терминов. Помимо уже упомянутой "миссии", один из докумен­тов называется "Стратегия склада на 2000 г.".

Иначе говоря, есть определенный интерес к стратегической работе, но не используется современная **технология выработки** такого уровня целей и путей их реализации. Эта технология существует, апробирована и может быть пред­ставлена.

**5.2. Служебные функции**

Грамотное определение служебных функций - самое надежное средство согласования целей и действий подразделений и сотрудников с общефирмен­ными целями. Строго говоря, функции и есть цели фирмы, переведенные на уро­вень подразделения и сотрудника.

Разработка этих документов существенно активизировалась за последнее время по мере продвижения фирмы к сертификации. Однако составляются они на старой методической базе:

* упор делается на перечень действий, а не на их результат;
* каждый составляет инструкцию сам на себя;
* преобладают ни к чему не обязывающие и непроверяемые формулировки  
  ("участвует в решении задач...", "установка личных контактов..." и т. п.);
* сотрудники не понимают ценности этой работы и относятся к ней - "лишь бы  
  отделаться".

Между тем в определении служебных функций содержится мощный управлен­ческий ресурс интеграции целевой структуры фирмы, если использовать совре­менные методики. Они могут быть предложены в случае заинтересованности.

**5.3. Мотивация и стиль руководства**

В корнях графов мы видим три проблемы, которые можно объединить под этим названием:

22 «Отношение к сотрудникам на фирме такое: "хочешь - работай, хочешь -уходи". Такое чувство, что фирма не дорожит кадрами, а удерживают их лишь высокие заработки».

11 "Авторитарность генерального директора иногда подавляет инициати­ву сотрудников".

312 "Пора совершенствовать мотивацию: заработная плата, достигнув не­которого уровня, перестает мотивировать на дополнительную актив­ность".

**А "демотивирующий стиль руководства"** 4 раза отмечается среди управ­ленческих ошибок и 5 раз - уже как организационная патология. Это значит, что в отношениях руководства-подчинения указания работникам на их упущения явно преобладают над оценкой их достижений.

Анализ приказов по фирме со 2 августа 1999 г. по середину июня 2001 г. под­твердил эту неприятную особенность корпоративной культуры "XL": негативные и1 позитивные воздействия в приказах соотносятся 6 к 1. При этом разнообразие на­казаний необычно велико: "предупредить" -13, "штраф" -40, "замечание" -2, "вы-

г

говор" - 3, "указать" - 1, "уволить" - 1. Штрафы - самый многочисленный вид сан­кций - вообще не предусмотрены трудовым законодательством, т. е. незаконны.

Как известно, поощрение за положительное эффективнее, чем наказание за отрицательное. Демотивированные работники обычно ориентируются на мини­мальное исполнение обязанностей и заданий, если они не прямо связаны с их личным заработком, и уклоняются от всяких забот за этим пределом. Организа­ция теряет энергетику, растет ее инерционность.

Для решения проблем мотивации и оценки персонала могут быть предложе­ны специальные технологии. Хорошим примером таковых может служить **моти­вирующая оценка персонала** (МОТ), гибко и точно ориентирующая работников на цели фирмы.

Анализ показывает, что фирма "XL" сейчас находится на новой стадии своего развития, требующей серьезного пересмотра прежних методов работы с персо­налом. Помимо мотивации это относится и к планированию карьеры перспектив­ных сотрудников (проблема № 27: "Перспективным сотрудникам трудно сделать карьеру на фирме. В будущем это может привести к их уходу").

Понятно, что в иерархической структуре чем выше, тем меньше руководя­щих постов. Именно для преодоления подобных ограничений используются раз­ные варианты **внедолжностной карьеры,** к чему и следует приступить.

Еще одна задача - развитие командности, корпоративного духа на фирме (проблемы № 5 "Конфликтность в коллективе вследствие конкуренции из-за кли­ентов", № 12 "На фирме нет слаженной управленческой команды, а отсюда и ошибки на рынке", № 342 "Ведущие сотрудники не участвуют в решениях о реор­ганизации, отчего страдают сами эти решения и много нервозности среди со­трудников", № 36 "Некоторые наши продавцы наработали свои интересные ме­тодики, но у нас нет практики взаимообогащения, что приводит к общей упущен­ной выгоде"). На фирме действительно нет полноценной управленческой коман­ды, хотя опыт огромного числа фирм показывает насущную необходимость в ней в условиях укрупнения бизнеса. Существуют специальные **технологии коман-дообразования.**

**VI. ОСНОВНЫЕ УГРОЗЫ**

Несмотря на нынешнее экономическое благополучие "XL", ему все больше угрожают две растущие опасности:

**1. Усиление рисков от просчетов в действиях на рынке.** Такие риски все­гда возрастают при больших объемах закупок и продаж, особенно же при круп­ных вложениях в производство. Обострение этих рисков возникает от несоответ­ствия прежних способов поведения на рынке этим объемам и неизбежному рос­ту конкуренции.

**i 2. Снижение управляемости** фирмы по нескольким важнейшим параметрам: - рассогласование целей на уровне подразделений и работников; ~ слабая мотивированность сотрудников по отношению ко всему, что прямо

не сводится к заработку;

~ низкая осуществляемость управленческих решений (сейчас она оценивает­ся руководителями подразделений на уровне 50-70% от всего объема ре­шений).

Иначе говоря, фирма "XL" сейчас подошла к рубежу, за которым **рост без Развития** становится деструктивным.

**VII. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

Диагностика показала, что "XL" в целом по-прежнему динамичная и успеш­ная компания с многообещающими перспективами. Некоторый дисбаланс в этой динамике может быть преодолен рядом предложенных выше мер. В обобщен­ном виде их можно представить так:

7.1. "XL" вполне способна выйти на уровень **Market-maker,** т. е. фирмы, кото­  
рая не столько следует за рынком, сколько воздействует на него, формирует в  
нем желаемые изменения, где управление построено:

* **проактивно** - с упреждением нежелательных и активизацией желательных  
  тенденций;
* **инновационно** - с опережающими нововведениями внутри и вовне себя;
* с ориентацией и способностью реагировать на **слабые сигналы,** не дожи­  
  даясь их усиления.

7.2. Необходимо **интегрировать целевую структуру фирмы** через:

* разработку стратегического управления;
* системы целей разной срочности с переводом их в функции подразделений  
  и работников;
* командообразование на высшем и среднем уровнях;
* эффективную мотивацию персонала;
* целенаправленное формирование корпоративной культуры.

Все это должно решаться в едином комплексе, взаимосвязанно, с использо­ванием новейших консультационных технологий.

7.3. Разработать **маркетинговую политику** фирмы:

* определение своих приоритетов на рынке;
* структуризацию клиентской базы;
* мониторинг потребительского поведения различных категорий клиентуры;
* выработку методов управления рынком;
* создание текущих, долгосрочных и стратегических конкурентных преиму­  
  ществ фирмы.

7.4. Повышение управленческой квалификации руководителей проводить  
главным образом через **обучение на рабочем месте,** с привлечением специа­  
листов, помогающих решать реальные проблемы фирмы современными мето­  
дами, с передачей лучших управленческих технологий.

КОНФИДЕНЦИАЛЬНО **ОТЧЕТ о результатах организационной диагностики фирмы "Z"**

выполнил:

проф. А. И. Пригожим, консультант по управлению **Содержание**

1. **Введение**
2. **Сильные стороны организации**

**III Проблемное поле "Z"**

1. Группировки проблем
2. Взаимосвязь проблем

**IV Анализ управленческих решений**

1. Главные акценты
2. Стиль управления
3. Клиентная ориентация
4. Мотивация
5. **Основные угрозы**
6. **Основные выводы и рекомендации**

**I. ВВЕДЕНИЕ**

Организационная диагностика есть первая стадия работ по управленческо­му консультированию. Она предназначена для оценки состояния организации в целом, управления в частности с целью выявления возможных ресурсов повы­шения эффективности функционирования и развития фирмы.

Оргдиагностика "Z" проводилась в следующих основных направлениях:

* анализ управленческих **решений,** зафиксированных в письменных приказах  
  и распоряжениях (выборка охватила 9 месяцев);
* диагностические **интервью** с руководителями разных уровней и подразде­  
  лений (выборка составила 27 интервью);
* **наблюдение** за деятельностью складов, магазинов и других подразделений.

**II. СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Значительными преимуществами "Z" являются:

* сильное лидерство главы компании, успешно интегрирующее цели и дей­  
  ствия подразделений в единую целевую структуру через высокий профес­  
  сиональный и моральный авторитет, сильную управленческую волю;
* высококонкурентный и мотивированный **персонал,** прежде всего руководи­  
  телей высшего и среднего уровней, способный решать актуальные задачи в  
  проективном режиме;
* **конгломеративно диверсифицированная** структура бизнеса с нарастаю­  
  щими элементами **вертикальной интеграции,** что обеспечивает компании  
  не только высокую устойчивость, но и возможность синхронного развития в  
  нескольких сегментах рынка;
* хорошо развитая **сбытовая сеть,** обеспечивающая большой охват московс­  
  кого и региональных рынков;

- сравнительно высокая **инновационность** компании, имеющийся опыт осу-  
' ществления значительных нововведений в рыночной политике, в мотивации,

ассортименте и т. п.;

* благоприятная **организационная культура,** формирующая позитивные от­  
  ношения даже при некоторой внутренней конкуренции между подразделе­  
  ниями;
* довольно развитое **идентификационное ядро** фирмы, включающее боль­  
  шое количество работников, тесно связывающих свои жизненные планы с  
  будущим "Z".

**III. ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ "Z"**

В ходе диагностических интервью было выявлено 56 проблем компании (см. ниже). Затем из состава руководящих работников генеральным директором было отобрано 7 экспертов, которые (каждый в отдельности)

* выделили из всего перечня наиболее важные проблемы,
* через попарные сравнения установили взаимовлияние проблем.  
  Совокупное число **наиболее важных** проблем "Z" составило 30.

**3.1. Группировки проблем**

Эти наиболее важные проблемы можно сгруппировать следующим образом (некоторые проблемы повторяются более чем в одной группе):

1. Стратегические проблемы составляют вторую по численности, но пер­  
   вую по количеству упоминаний экспертами. Их содержание указывает на наступ­  
   ление нового этапа в развитии "Z", ожидание менеджментом компании серьезг  
   ных перемен.
2. Проблемы **организационного порядка** отражают состояние функций,  
   правил и связей в организации, их определенность и адекватность насущным  
   требованиям.
3. Обращает на себя внимание обеспокоенность руководителей каче­  
   ством **горизонтальных отношений** в "Z", т. е. трудностями взаимодействия меж­  
   ду работниками и подразделениями одного и того же уровня иерархии. Это са­  
   мая большая группа проблем по их количеству.
4. Внутрифирменные **отношения по вертикали** в глазах экспертов вы­  
   глядят не столь уж проблемно, если не учитывать, что их источник - только одна  
   сторона вертикали -торговые секторы и сбытовые подразделения. Это реакция  
   "снизу" на разрастание и давление новых подразделений в центральном аппара­  
   те. А среди экспертов, приглашенных для анализа проблемного поля, низовых  
   руководителей было всего двое из 7.
5. Но именно преобладание высших руководителей в экспертной группе  
   делает труднообъяснимой столь малую озабоченность их **внешними связями.**Это как-то можно понять по отношению к **клиентной ориентации:** в общем списке  
   таковых проблем 11, эксперты выделили только две из них. Конечно, верхний уро­  
   вень управления дальше от клиентов, чем опт, магазины и региональные пред­  
   ставительства. То же, наверное, касается и **поставщиков.** Но почему так незна­  
   чительно представлены проблемы **макросреды и конкуренции?**

**Список проблем**

1. Насыщение рынка ведет к снижению цен, а поскольку мы работаем в нижнем  
   ценовом диапазоне, нас могут сдвинуть на себестоимость.
2. Непредсказуемые изменения в объеме ассортимента затрудняют планиро­  
   вание на уровне торговых секторов.
3. Нет анализа отдачи м2 торговых площадей магазинов, поэтому не понятно,  
   насколько эффективно работает магазин по этому показателю.
4. "Элита" вносит полную прозрачность в деятельность подразделений, поэто­  
   му возникает некоторое сопротивление ей.
5. Мешает дисбаланс между высокой клиентной ориентацией сбытовых под­  
   разделений и недостатком ее в центральном офисе.
6. Конкуренция между оптовыми подразделениями, с одной стороны, и регио­  
   нальными представительствами - с другой, ведет к потере прибыли у тех и  
   других.
7. Ограничения на товарный кредит нередко приводят к потере клиентуры и  
   оборота.
8. Неразделенность клиентской базы между оптовыми отделами мешает их  
   специализации, снижает их эффективность.
9. Центральные службы слишком узко понимают свои задачи, что негативно  
   сказывается на работе сбытовых подразделений.
10. Обостряются противоречия между валом и рентабельностью.
11. Компания сильно выросла, что требует новых форм взаимодействия руково­  
    дителей.
12. Ошибки комплектовщиков на складах влияют на репутацию фирмы.
13. Претензии по контейнерам рассматриваются очень долго - уходят клиенты.
14. Нехватки продукции (ходовых товаров) указывают на разрывы между закуп­  
    ками и продажами.
15. На индивидуальном уровне у руководителей подчас не хватает аналитичнос­  
    ти, информации, а ресурсы коллективных методов работы не используются.
16. Многие проблемы компании требуют автоматизации информационных по­  
    токов и операций (учетных, логистических), но сложность, неструктурирован­  
    ность бизнеса очень затрудняют ее.
17. Нехватка толковых специалистов - их просто нет на рынке труда.
18. Система постановки целей перед подразделениями очень несовершенна, что  
    сказывается на эффективности их работы.
19. На насыщенном рынке большое разнообразие товара, но трудно обеспечить  
    его наличие.
20. Угроза конкуренции с зарубежными фирмами возрастает, а целенаправлен­  
    ной подготовки к их приходу мы не ведем.
21. У нас хорошо работают над частными задачами, но мало работы над разви­  
    тием фирмы в целом.
22. Неразвиты горизонтальные связи, слишком многое замыкается на генераль­  
    ного директора, отсюда потеря гибкости и динамики.
23. Есть угроза со стороны высокой динамичности малых фирм, находящихся на  
    стадии подъема, в то время как мы достигли стабилизации и снизили динамизм.
24. Растет аппарат - растет несогласованность.

25. Слабо продуманы приоритеты в работе с клиентами, не понятно - в какую  
i сторону разворачиваться в случае наступления конкурентов.

1. Появление дефицита и неликвидов на центральных складах не сказывается  
   на интересах товарных секторов - нет обратной связи.
2. Нехватка оборотных средств на закупки, потому что допускаем большие то­  
   варные кредиты.

\*°- Дефицит личного общения руководителей компании затрудняет обмен ин­формацией и мнениями, затрудняет взаимопонимание между ними.

29. Компания привыкла работать в условиях растущего рынка, но нет достаточ­ной готовности к работе на насыщенном рынке.

1. Поставщики прощают нам несвоевременную оплату, мы прощаем им срывы  
   сроков поставок.
2. "Неряшливость" в отношениях с поставщиками переносится и на наши отно­  
   шения с клиентурой.
3. Оплата в регионах от прибыли препятствует развитию бизнеса.
4. Сбытовые подразделения не влияют на поставки, отчего не полностью удов­  
   летворяют спрос.
5. Программа товародвижения устарела, а новая еще не освоена.
6. Товарные секторы слабо изучают спрос, оторваны от клиентуры, что вызы­  
   вает противоречия со сбытовиками.
7. Мы доставляем товар клиентам не оперативно и в основном по предоплате,  
   а конкуренты дают отсрочку платежей гораздо шире.
8. Из-за срывов поставок теряем 5-7% оборота.
9. Качественный финансовый контроль невозможен при недоразвитом финан­  
   совом учете.
10. Рабочие процессы и функции не описаны, поэтому много времени тратится  
    на их освоение новыми сотрудниками.
11. Нет совещаний, собраний руководства, коллективного делового общения,  
    фирма живет слухами в обстановке неопределенности и догадок о планах  
    генерального директора.
12. Существует различие интересов и действий между товарными секторами и  
    сбытовыми подразделениями.
13. Рост аппарата увеличивает накладные расходы, а рентабельность снижается.
14. Нетобмена опытом между однородными подразделениями, теряется ресурс  
    взаимообучения.
15. В региональной торговле иногда смещается профиль компании, когда сотруд­  
    ники региональных представительств пассивно идут за спросом на непро­  
    фильные товары, где нам трудно удержать рынок.
16. Изменение нормативов на товарные кредиты приводит к потере надежных  
    клиентов. Мы тут больше теряем, чем выигрываем.
17. Зарабатывающие подразделения чувствуют себя в центральном офисе как  
    пенсионеры в собесе: трудности взаимопонимания по вертикали.
18. Функции экономической безопасности у нас больше понимаются как фискаль­  
    ные, а не как оценка системных рисков компании на динамичном рынке.
19. Происходит забюрокрачивание бизнеса избытком нормативов, ограничений,  
    запретов, отчетов, запросов, что требует отвлечения времени и сил от ос­  
    новной работы.
20. Подразделения не знают долгосрочных целей фирмы, что снижает уверенность  
    в завтрашнем дне, приверженность делам фирмы, корпоративный дух.
21. Наша логистика существенно отстает от мирового уровня, но у нас пока не  
    хватает квалификации и опыта для преодоления этого разрыва.
22. Из-за неразвитой рекламной политики мы проигрываем в репутации.
23. С опозданием и медленно развиваем работу с корпоративными клиентами, по­  
    этому частично теряем их и свою репутацию (очереди, нехватки товаров и пр.).
24. Не отработано взаимодействие между сотрудниками, все стремятся рабо­  
    тать с высшими руководителями.
25. Дефицит руководителей среднего звена: мы иногда не можем создавать но­  
    вые подразделения, ибо их некому возглавлять.
26. Не во всех региональных представительствах развито коммерческое мыш­  
    ление (не интересуются конкурентами, выбивают неприбыльные цены, не  
    влияют на спрос, пассивны).
27. Мы инвестируем в обучение работников магазинов и региональных предста­  
    вительств, а они уходят к другим (огромная текучесть).

Таблица 1 **Соотношение наиболее важных проблем**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Страте­гические** | **Орг. по­рядок** | **Внутрифирменные отношения** | | **Нехватка кадров** | **Внешние связи** | | | |
| **горизон­тальные** | **верти­кальные** | **макросреда** | **конкурен­ты** | **клиенты** | **постав­щики** |
| **1,11(3), 16(3), 21(1), 29, 34, 49(2), 50(2)** | **9(1), 16(3), 18,34,39, 48** | **6,11(3), 14, 22, 28, 34,40, 41(1), 43, 5Q121, 53** | **5,9(1), 44, 4g, 48, 49(2)** | **17, 54(3), 56** | **29** | **1,20** | **5,25** | **30** |
| **8(19)** | **6(10)** | **11(17)** | **6(9)** | **3(3)** | **1** | **2** | **2** | **1** |

Примечания:

* В скобках приводится количество повторений проблем экспертами среди  
  наиболее важных.
* Подчеркнуты корневые проблемы (см. п. 2.2.2).

**3.2. Взаимосвязь проблем**

Некоторые из этих акцентов воспроизводятся при дальнейшей структуриза­ции проблемного поля "Z".

3.2.1. На основании попарных сравнений, проведенных экспертами, были пост­  
роены 7 графов (см. ниже). Архитектура графов подразумевает выделение корне­  
вых проблем, которые размещаются внизу графа и от которых идут стрелки обо­  
стрения к другим проблемам. Решение корневой проблемы означает более легкое и  
быстрое решение тех проблем, которые вызываются или обостряются корневыми.

Выше корневых находятся узловые проблемы, обостряемые корневыми, но и сами они являются причиной других. На вершине графа указаны результирую­щие проблемы, решение которых окажется более достижимым после решения первых двух типов проблем.

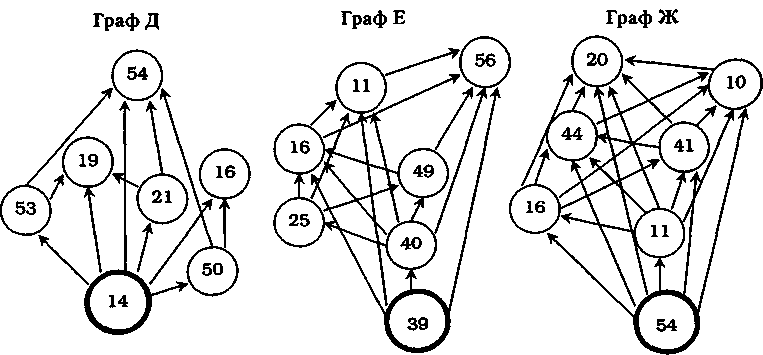
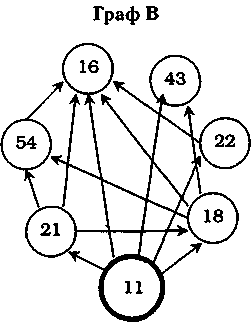
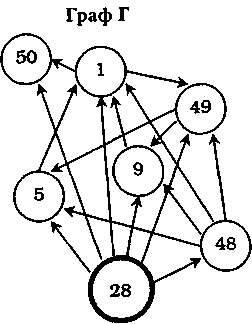
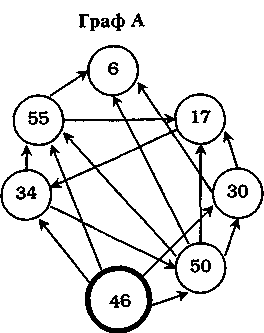
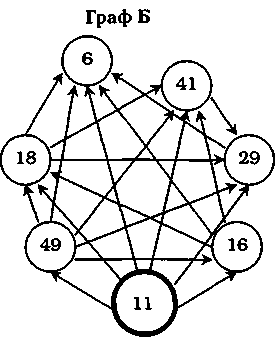
3.2.2. В корнях графов оказались 6 проблем:

- № 11 "Компания сильно выросла, что требует новых форм взаимодействия  
руководителей";

- № 14 "Нехватки продукции (ходовых товаров) указывают на разрывы между  
] закупками и продажами";

* № 28 "Дефицит личного общения руководителей компании затрудняет об­  
  мен информацией и мнениями, затрудняет взаимопонимание между ними";
* Л/о 39 "Рабочие процессы и функции не описаны, поэтому много времени тра­  
  тится на их освоение новыми сотрудниками";
* № 46 "Зарабатывающие подразделения чувствуют себя в центральном офи­  
  се как пенсионеры в собесе: трудности взаимопонимания по вертикали";
* № 54 "Дефицит руководителей среднего звена: мы иногда не можем созда­  
  вать новые подразделения, ибо их некому возглавлять".

**Графы проблем**



Сопоставление корневых проблем разных графов показывает значительный разброс их по содержанию. Такое бывает в случаях, когда нет командной работы, не выработано единство в понимании проблем компании, мало опыта совмест­ных размышлений на общеорганизационном уровне.

3.2.3. Опять видна особая роль проблемы №11, которая дважды встречается  
в корнях и четырежды в графах вообще. Настроение этапности, необходимости  
больших перемен заметно и здесь и связано именно с необходимостью измене­  
ния форм взаимодействия руководителей, т. е. **горизонтальных отношений.** Но  
и две другие корневые проблемы -14-я и 28-я - также подчеркивают актуальность  
прежде всего именно этих отношений. К ним примыкают также две узловые про­  
блемы, непосредственно связанные с корневыми: все та же 11 -я, граф Ж, и 40-я  
("Нет совещаний, собраний руководства, коллективного делового общения, фир­  
ма живет слухами в обстановке неопределенности и догадок о планах генераль­  
ного директора "), граф Е. Проблем этого блока нет среди результирующих, это ука­  
зывает на то, что их решение лежит в основе решения других проблем "Z".

Вернемся к таблице 1. Там блок "горизонтальных" проблем не просто самый многочисленный. В нем, единственном из всех, три корневые проблемы (под­черкнуты). В других - по одной.

3.2.4. Таким образом, на данном этапе проблемный блок **горизонтальных  
отношений может рассматриваться как корневой** применительно ко всей со­  
вокупности проблем компании.

Он в свою очередь делится на три части:

* межличностные отношения (11, 28, 40, 53),
* межподразделенческие отношения (6, 14, 41, 43),
* общие (22, 34, 50).

Первая из этих частей весомее по количеству корневых. Да и взаимодействие подразделений во многом есть взаимодействие их руководителей. Так что в ре­шении проблем этого блока, а значит, и всего комплекса проблем развитие но­вых форм **сотрудничества руководителей** занимает ведущее место.

3.2.5. Действительно, в мировой и отечественной практике разработано до­  
статочное разнообразие методов организации конструктивного взаимодействия  
лиц, принимающих решения. Эти методы, основанные на эффекте **синергии,**предназначены для формирования нового управленческого ресурса, своего рода  
механизма выработки наиболее качественных решений тех проблем, которые  
содержат особые риски для компании; решений, которые иначе вообще не могут  
появиться.

**IV. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

В целом знакомство с письменными приказами и распоряжениями по ком­пании показало довольно высокую и квалифицированную управленческую актив­ность ее высшего руководства.

**4.1. Главные акценты**

41.1. Так, весьма позитивно **выглядит преобладание нормотворческойде­ятельности над разовыми решениями:** 314 к 251 (табл. 2). Правда, если уточ­нить это сравнение по ключевым колонкам 4 ("Правила, инструкции") и 6 ("Зада­ния"), преобладание становится незначительным, но остается. Это важно пото­му, что универсальный управленческий принцип "Больше правил - меньше зада-

**Структура управленческих решений**

Таблица 2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Сферы действия** | | **По целям, приоритетам** | | **Нормотворческие** | | | **Разовые** | | | | | **Структурные** | | | | **И**  **Т 0**  **г о** |
| **опера­тив­ные** | **стра­теги­ческие** | **цены, норма­тивы, оклады** | **прави­ла, ин­струк­ции** | **измене­ние и допол­нение функций** | **зада­ния** | **назна­чения** | **пере­воды** | **уволь­нения** | **меро­при­ятия** | **новые должности** | | **новые подразделения** | |
| **соз­дать** | **упраз­днить** | **соз­дать** | **упраз­днить** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** | **14** |
| **Финансы** | **а** | **6** | **1** | **46** | **27** | **1** | **24** | **3** |  |  | **9** |  |  | **7** | **1** | **125** |
| **Работа общефир­менных подразде­лений компании** | **б** | **5** | **7** | **20** | **24** | **32** | **64** | **5** | **1** | **1** | **10** | **1** |  | **4** |  | **174** |
| **Повышение квали­фикации кадров** | **в** | **1** |  | **3** | **11** | **2** | **6** |  |  |  | **7** |  |  | **1** |  | **31** |
| **эабота с клиентурой** | **г** | **4** | **11** | **1** | **15** | **4** | **3** | **2** |  |  | **12** | **5** | **1** |  |  | **58** |
| **эабота складов** | **д** | **3** |  | **9** | **17** | **4** | **10** | **11** | **2** | **1** | **4** | **3** |  | **2** |  | **66** |
| **Работа ТС** | **е** | **10** | **3** | **18** | **19** | **1** | **12** | **2** |  |  | **4** |  |  |  |  | **69** |
| **Работа РП** | **ж** |  | **1** | **9** | **21** |  | **14** | **4** |  |  | **14** | **2** |  |  |  | **65** |
| **Работа СП** | **3** | **1** | **1** | **6** | **17** | **7** | **3** | **10** | **4** | **4** | **5** |  |  | **2** |  | **60** |
| **ИТОГО** | | **30** | **24** | **112** | **151** | **51** | **136** | **37** | **7** | **6** | **65** | **11** | **1** | **16** | **1** | **648** |
| **54** | | **314** | | | **251** | | | | | **29** | | | |

Примечания:

Мотивационные воздействия (поощрения и взыскания) выделены в отдельную таблицу.

В некоторых случаях одно и то же решение попадает в две и больше клеток.

В данной таблице приведены данные по приказам и распоряжениям с 9 января 2001 г. по 4 мая 2001 г.; с 4 октября 2001 г. по 1 марта 2002 г.

ний" подчеркивает преимущества управления в режиме "автопилота", где разви­тый организационный порядок дает возможность существенной экономии на уп­равленческих воздействиях.

Однако применительно к общефирменным подразделениям (центральный аппарат) соотношение правил и заданий 1 :3 (клетки 4"б" и 6"б").

1. Вполне естественно, что на этот уровень приходится самый большой  
   объем управленческого воздействия, как на самый ближний и непосредственно  
   подчиненный высшему руководству: 174 (см. "Итого" по строчке "б"). Но если взять  
   в совокупности низовые подразделения, то на них приходится 260 единиц реше­  
   ний (суммируя "Итого" по строчкам "д" - "з"). И это притом, что товарными секто­  
   рами и включенными в эту же строчку специализированными секторами генераль­  
   ный директор руководит лично устными телефонными обсуждениями, заданиями,  
   договоренностями. Перегруженность низовых подразделений управленческой за­  
   ботой первых лиц нередко заканчивается излишней опекой. Например: "торгово­  
   му сектору "Телефонные аппараты" учесть факт перевода продукции на другую тер­  
   риторию в своих взаимоотношениях с поставщиками" (11 октября 2001 г.).
2. Довольно скромное место занимают **стратегические решения** (стол­  
   бец 2-й), хотя эксперты придают проблемам такого рода большое значение: на  
   таблице № 1 их выделено 8 при 19 повторах. А в полном списке проблем их 11.  
   Как видно, стратегические решения назрели, но их принятие откладывается.

**4.2. Стильуправления**

4.2.1. Диапазон решений генерального директора в компании можно назвать  
едва ли не тотальным.

Все письменные приказы и распоряжения заместителей ГД по своим направ­лениям выходят с грифом ГД "Утверждаю". Включая и совершенно частные. Ха­рактерный, но отнюдь не исключительный пример: "За невыполнение устного распоряжения зам. генерального директора ... по сокращению складских остат­ков и наведения порядка на складе магазина приказываю: объявить замечание начальнику торгового центра "Осиновский"... Зам. ген. директора ТПО "Z"..., нач. отдела по управлению персоналом..., "Утверждаю": ген. директор..." (25 сентяб­ря 2001 г.). Столь мощные силы не на увольнение даже, а всего-то на замечание.

Огромное количество заданий, поощрений и взысканий от главы компании идут **через голову** - минуя руководителей среднего и даже низового звена, они адресуются продавцам и рабочим, не говоря уже о руководителях секций и иных первичных подразделений. Хотя у них у всех есть свои начальники, имеющие пол­номочия на такие же решения.

Опыт многих бизнес-организаций показывает, что подобная практика не спо­собствует инициативе и ответственности управленцев среднего и ниже уровней. Хотя это весьма стабильная и уважаемая категория работников "Z", основной резерв на выдвижение.

Подобный **сверхцентризм,** возможно, дает эффект присутствия главы ком­пании в самых дальних ее углах, но создает также и ощущение управленческой несамостоятельности - если не у самих заместителей ГД, то у их подчиненных, читающих такие приказы, - безусловно.

4.2.2. Стиль управления на "Z" выгодно отличается от большинства российс­  
ких организаций заметным **преобладанием поощрений над взысканиями**(табл. 3). Это одна из причин позитивного климата в компании.

4.2.3. Особенностью стиля руководства в "Z" является высокая **обезличен-ность взаимодействия главы компании** с другими руководителями: необычно редкие личные контакты, в основном телефон и e-mail. Известно, что значитель­ную часть информации контактеры снимают с глазного контакта, мимики, жестов, поз и т. д. Отсутствие этого обедняет общение, ограничивает ответную реакцию и обратную связь. В сочетании с отмеченным выше сверхцентризмом получается удлиненная дистанция власти, что обычно снижает управляемость организацией.

Практика показывает, что подобные особенности стиля управления в какой-то мере компенсируются некоторыми преимуществами личности руководителя: объемом внимания и памяти, точностью реакции, аналитичностью и т. п. Хотя по мере роста организации эти способности обнаруживают свои пределы.

**4.3. Клиентная ориентация**

Для коммерческой организации этот параметр является постоянным крите­рием ее эффективности.

1. Таблица 2 показывает едва ли не самое малое количество решений в  
   этой области в сравнении с другими (см. "Итого" по строчке "г"). Правда, имен­  
   но здесь сосредоточено самое большое число стратегических решений (клетка  
   10 "г").
2. То же подтверждается и табл. 3, где клиентная направленность моти-  
   вационных решений проявляется только в трети их: 59 из 164 (см. нижнюю часть  
   колонки "Итого".) А по содержанию этих решений видно, что направлены они по­  
   чти только на франт-персонал.
3. Стоит обратить также внимание и на то, что в общем списке проблем,  
   выявленных в ходе диагностических интервью, клиентной ориентации фирмы  
   касались 11 проблем (5,7, 8, 13, 25,31, 33, 35, 36,45, 52). Но наиболее важными  
   из них эксперты назвали только 2 (5 и 25). Среди корневых проблем не оказалась  
   ни одна из них (см. графы).
4. В трех магазинах "Z" я попросил папки для юбилейных поздравлений  
   сотрудникам моей Академии украсить не цифрами (50, 60 и 70 лет), а именами-  
   отчествами-фамилиями. В одном магазине мне вежливо, но твердо отказали не  
   только продавец, но и служащий (не уточнил его должность) в зале. В другом меня  
   тут же проводили к соответствующему сотруднику. И хотя того не оказалось на  
   месте, его сосед по кабинету сразу не только заверил меня в исполнении моего  
   заказа, но и дал ориентировочную информацию по ценам и срокам. Тут подошел  
   нужный мне сотрудник, все рассчитал и попросил мою визитку. В третьем мага­  
   зине девушка встретила мой вопрос весьма озадаченно: сначала с искренним  
   сожалением отказалась от такого заказа, но после настойчивой просьбы отпра­  
   вилась выяснять у старших. Ее начальница ответила неохотно, но положительно.  
   В первом и третьем случаях директора были очень удивлены, узнав от меня о воз­  
   никших трудностях.

В комнате приема клиентов на складе нет обычных уже для многих фирм эле­ментов уюта и вообще - факторов, вызывающих позитивные эмоции.

Иначе говоря, клиентная ориентация на фирме нуждается в развитии. Ны­нешний ее уровень вызван в основном внешними причинами, а именно: слабо­конкурентной средой для многих подразделений "Z". Но объективная ситуация будет меняться, и субъективно эти изменения необходимо опережать. Ведь в фокусе конкуренции только на оптовом рынке находится цена, а на розничном и корпоративном - сервис, качество услуг.

**4.4. Мотивация**

1. Надо отметить довольно высокие общие мотивированность и профес­  
   сионализм сотрудников компании. Правда, это касается прежде всего руководя­  
   щего персонала всех уровней. Что же касается продавцов магазинов и региональ­  
   ных представительств - там картина обратная, что выражается в большой сверх­  
   нормативной **текучести** среди них. Причины ее объясняются по-разному: срав­  
   нительно выше стала зарплата на рынке труда в других сферах и организациях,  
   при приеме на работу кандидаты плохо понимают условия труда и требования к  
   ним, не отработаны процессы адаптации новичков и т. д. Значимость этой про­  
   блемы зафиксирована под номером 56, и она отмечена среди наиболее важных  
   одним из экспертов.
2. Таблица 3 ставит еще один вопрос на эту тему. В ней видно, что и в  
   поощрениях, и во взысканиях абсолютно преобладают оценки выполнения теку­  
   щих обязанностей. То есть работника благодарят или премируют за то, что он  
   справляется с работой, за которую взялся и за которую получает зарплату. По­  
   нятно, что кто-то работает лучше, кто-то хуже (в пределах приемлемого). Нужно,  
   однако, отделять вознаграждения **за регулярный труд и за дополнительный  
   вклад.** Воттипичные примеры поощрений: "За добросовестное отношение к сво­  
   им должностным обязанностям...", "За ответственный подход к выполнению дол­  
   жностных обязанностей...", "За профессиональное выполнение должностных обя­  
   занностей..." (18 ноября 2001 г.).

Оставим в стороне сейчас различия между "ответственным подходом", "доб­росовестным отношением" и "профессиональным выполнением". Тут важнее дру­гое: именно за первое, второе и третье работники получают зарплату. Более того, подобные формулировки явно подразумевают, что у остальных работников этих необходимых качеств нет.

Различия в выполнении текущих обязанностей эффективнее оценивать ка-тегорированием персонала (2-3 категории по квалификации и результатам тру­да) с соответствующей разницей в оплате. Благодарности же, премии и подарки более действенны применительно к дополнительному вкладу, к нерегулярным достижениям работников: выполнение отдельных заданий и полезные инициа­тивы (2-я и 3-я строчки табл. 3). А в мотивационных решениях здесь соотноше­ние первой и суммы 2-й и 3-й строк составляет 203 к 77 ("датные" вознагражде­ния не в счет), т. е. 3 : 1.

Пока не ясно - то ли заданий и инициатив в компании столь мало, то ли они остаются незамеченными, недооцененными руководством.

Другое дело - взыскания. Они и должны снимать неприемлемые отклонения от текущих обязанностей.

**i 4.5. Организационная структура**

"Z" представляет собой редкий пример многотипной структуры, которая, как выражаются в компании, исторически сложилась. Под этим подразумевается по­явление новых подразделений как решение некоторых частных задач без дос­таточного осмысления их в контексте всей оргсистемы.

4.5.1. В результате оргструктура сильно разрастается и усложняется. Одних только зарабатывающих подразделений по крайней мере 6: товарные секторы, оптовые и специализированные подразделения, магазины, региональные пред­ставительства, производства. Некоторые из их названий не соответствуют со-

Таблица 3

**Мотивационные решения**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Поощ | рения |  |  |  | Взыскания |  |  |
| Причины | благодар­ности | премиро­вание, уве­личение оклада | путевки, подарки и т. п. | ИТОГО | замечание, "указать", "обратить внимание" | выговор, строгий выговор | депремиро-вать, удер­жать из з/п | понижение в должно­сти | ИТОГО |
| Выполнение текущих обязанностей | \\ 77 88 ^\^ | \. 5 22 ^ч. | 11 ^ч | \. 82 121 ^\ | \. 30 69 ^\^ | \^ 12 24 ^\. | \. 15 10 ^\^^ | \. 2 | \^ 59 103 ^ч |
| Выполнение отдельных заданий | 33 ^Х^ | 20 ^\ | ^ч 8 | \. 8  53 ^\ | 1 ^ч |  |  |  | 1 ^\ |
| Инициативные действия | X | 1^ч |  | \^ 4 12 ^ч. |  | ^\ |  |  | >\ |
| Под дату (юбилеи, праздники, уход на пенсию и т. п.) | 10 ^\ | 8 ^\ |  | 18 ^\^ |  |  |  |  | ^\ |
| ИТОГО | \^ 81 142 ^\ | X | X | \^ 94 204 ^\. | \^ 30 70 ^^-^ | "\^^ 12 25 ^\ | ^^^^ 15 10 ^^^\^ | ^^ 2 | ^^^ 59  105 ^\ |
|  | 223 | 56 | 19 | 298 | 100 | 37 | 25 | 2 | 164 |

Примечания:

Вверху справа от диагонали в каждой клетке обозначены поощрения и взыскания, имеющие отношение к клиентной ориентации соответствую­щих работников; внизу слева - все остальные. В данной таблице приведены данные по приказам и распоряжениям с 9 января 2001 г. по 4 мая 2001 г.; с 4 октября 2001 г. по 1 марта 2002 г.

держанию их работы. Так, региональные представительства на самом деле - фи­лиалы, товарные секторы - закупочные подразделения, специализированные подразделения - закупочно- или производственно-торговые. Хотя 4-звенная ли­нейная структура в принципе соответствует такому масштабу, в ней нарастают серьезные проблемы. Часть из них была рассмотрена в табл. 1 в пунктах 3.1.3 и 3.1.4, а также 3.2.4 настоящего отчета. Но на некоторых проблемах следует оста­новиться дополнительно.

1. Пожалуй, наиболее проблемная точка нынешней оргструктуры - **но­  
   вые подразделения** в центральном аппарате: региональное, московское, кор­  
   поративное. Они появились методом простого агрегирования, которое действи­  
   тельно бывает необходимым при росте количества управляемых объектов. Од­  
   нако их появление приводит к росту отчетности, для ведения которой низовым  
   подразделениям приходится даже выделять специальных работников, не говоря  
   уже о том, что по некоторым из задаваемых параметров эта отчетность не может  
   быть достоверной. Главное же - неясны функции этого звена - линейные? функ­  
   циональные? штабные? Среди руководителей компании заметны расхождения  
   на этот счет. Без грамотного определения функций названных подразделений и  
   роли этого звена управления в целом их деятельность может усилить бюрокра­  
   тизацию компании.
2. Надо определиться и с некоторыми назревающими тенденциями. Так,  
   некоторые товарные секторы стремятся к торговле своим продуктом, опт скло­  
   нен к более узкой специализации, специализированные подразделения - к боль­  
   шей самостоятельности.

Раньше или позже возникнет вопрос и об их превращении в бизнес-единицы. Очевидно, что эти тенденции следует оценить в стратегическом контексте всей компании.

4.5.4. В компании появилась конгломеративная диверсификация, не центри­  
рованная на оптовый продукт, в частности - вертикально интегрированное спе­  
циализированное подразделение по упаковке. Безусловно, это большая удача  
"Z", но и вопрос: необходим ли специальный и регулярный поиск тех ниш рынка,  
где пока неудовлетворенный спрос и высока норма прибыли? Если да, то следу­  
ет оценить возможность перерастания "Z" в группу компаний и даже в классичес­  
кий холдинг.

**V. ОСНОВНЫЕ УГРОЗЫ**

В обозримом будущем компания должна обеспечить готовность к преодоле­нию следующих угроз:

1. **Усиление конкуренции** со стороны иностранных компаний, а также и  
   отечественных - с высокой динамикой и большей специализацией.
2. **Потеря управляемости** разрастающимся комплексом разнородных биз-  
   несов, дезинтеграция.

**VI. ОБЩИЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

Наряду с уже приведенными выше и более частными оценками и предложе­ниями следует отметить следующее:

6.1. Фирма "Z" достигла стадии **стабилизации** в своем жизненном цикле, когда используемые бизнес-ресурсы позволили достичь уверенного лидерства в большинстве секторов занимаемого рынка.

1. Однако на этой высокой стадии появились признаки **ранней бюрокра­  
   тизации,** утяжеляющие функционирование организации.
2. Многие проблемы компании могут быть успешно решены через работу  
   по **командообразованию** на общеорганизационном уровне.
3. Процесс и содержание работы по командообразованию лучше всего со­  
   единить с разработкой новой **стратегии** фирмы в условиях наступающих изме­  
   нений рынка и ожидаемых угроз.
4. В командном же режиме целесообразно провести определение служеб­  
   ных функций основных подразделений центрального аппарата компании.

\* \* \*

Консультационные технологии, методический аппарат, соответствующая ин­формация об опыте других фирм, необходимые для этих работ, могут быть пред­ставлены.

Давайте разделим все консультационные методы выра­ботки решений на две большие группы. Первая - универ­сальные методы выработки решений, пригодные для самых разных задач. Вторая - специальные методы выработки решений, созданные под узкий круг задач или даже одну задачу.

В этой части книги мы рассмотрим первую группу мето­дов. Она тоже делится на две подгруппы: технологизация и т. н. живая методология. Внутри каждой из них тоже есть свои различия. Ими сейчас займемся.

**ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ**

Нарастает культ технологий, технологическая лихорадка возбуждает рынок. Очень интересно заметил П. Сурков на зимней конференции АКУОР 2002 г.: раньше доминировал спрос на продукт, теперь на технологии, но уже появляет­ся спрос на технологии по созданию технологий. Технологизация в квадрате!

**1. TECHNO-HOMO**

Тут мы попадаем в целую сеть родственных дихотомий:

* искусственное - естественное,
* планомерное - спонтанное,
* безличное - личностное,
* механическое - органическое,
* рутинное - креативное,
* стандартное - уникальное.

Левая сторона теснит правую. Это озадачивает: здоровое ли это движе­ние? Ведь справа чувствуется больше дорогого человеческому бытию, чем слева. Хочется слышать утешительные упреки: зачем противопоставлять? Одно пред­полагает другое; есть и обратное движение.

Да, мы находимся в самосовершающемся процессе. Из него не выйти, его даже не повернуть. В нем надо сориентироваться, не потеряться, обустроиться. Такова служба в **профессиональной цивилизации.** Профессионализм на 70%.

Есть технологизм. Надо реагировать на возрастающую сложность среды. На сложность абсолютную, т. е. увеличивающееся количество субъектов, фак­торов, связей, продуктов, услуг, их сочетаний и состояний, и сложность отно­сительную, т. е. способность конкретного управления контролировать разно­образие этих объемов, вообще как-то иметь дело с ними. У каждого управле­ния эта способность разная.

Сколько techno может освоить homo, не затвердев? Увидим, если увидим. Сейчас понятно только то, что эффективность еще долго будет в большой цене, а Технологизация есть бесспорный источник ее, ибо производит антагониста сложности - упрощение.

И все-таки: Технологизация чего? А почему бы не всего? Обработки и пе­редачи информации, отношений между подразделениями, выработки решений,

процесса адаптации нового сотрудника, обучения и продвижения персонала -любых процессов, где это окажется целесообразным и будет отвечать перечис­ленным ниже требованиям.

Итак, технология **родительного падежа.** Это все, что доступно сказать пока. Набравшись технологизации вдоволь, наверное, профессиональная ци­вилизация почувствует недомогание и с вожделением посмотрит на правый столбец. А может быть, между ними будет качаться маятник? Но пока спрос на технологии растет. Прямо-таки голод вокруг на подобные продукты.

Все же мне кажется, технологизация чрезмерно внедряется в человечес­кие отношения. От одного приятеля я получал новогодние открытки с изящ­ным типографским текстом: "Дорогой друг! Поздравляю тебя с Новым годом! Желаю здоровья, счастья, успехов..." Технология, знай свое место!

**2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

Технологизация есть деятельность по оптимизации деятельности, в дан­ном случае бизнес-процессов. А к ним относятся любые действия, прямо или косвенно создающие бизнес-продукты.

Есть у технологизации, по-моему, три преимущества, три качества, кото­рые действительно дают упомянутое ранее упрощение. За что, собственно го­воря, руководители и хватаются чаще всего, когда мы предлагаем им какие-то варианты технологизации.

Во-первых, **это рациональность,** которая дает возможность экономии вре­мени, энергии, сил, ресурсов... - чего угодно.

Во-вторых, это **обезличенностъ,** т. е. независимость от личных особен­ностей работника. Это тоже очень важно. Потому что разнообразие индиви­дуальностей будет как-то сужено, приведено к какому-то к единому, но от­носительному знаменателю, если мы проведем обезличивание каких-то биз­нес-процедур.

В-третьих, **тиражирование,** т. е. возможность передачи другим, исполь­зование этих же технологий при замене людей.

Какие элементы бизнес-технологий имеют ценность, из чего, собственно говоря, и состоит сама бизнес-технология? Конечно, это:

* цели,
* условия деятельности,
* **действия,** работы,
* **связи между работниками,**
* **правила выполнения** этих работ,

**- продукты,** которые должны быть получены в результате этих работ.  
Поэтому я даю такое определение технологизации: **зарегламентирован­  
ное (нормированное) описание деятельности по созданию, производству  
какого-то продукта.**

Не всякое описание бизнес-процесса есть технология. Скажем, протокол. Он описывает ход собрания, заседания. Но только данного, одного. Его не по­вторить. И действует он пост-фактум. А план? Ближе, конечно, но и он недо­статочно технологичен, ибо строится "пре-фактум" и тоже не очень-то тира­жируем. Возьмем проект: он точнее плана, предметнее и похож на технологию,

если реально воплощается "ин-фактум". Технология есть освоенный, тиражи­руемый проект.

Необходимо соблюдать следующие требования к технологизации:

1. перечисленные элементы не должны быть слишком жесткими, чтобы лич­  
   ностный потенциал не погашался. Они должны давать возможность как  
   раз проявлению личности;
2. они должны быть устойчивы к непредвиденным событиям;
3. они должны обладать известной, необходимой степенью инновационно-  
   сти;
4. они должны иметь достаточную степень реализуемости;
5. бизнес-технологии должны работать длительно;
6. должны быть еще некоторые определенные люфты-допуски, минималь­  
   ные, максимальные колебания;
7. должна быть достаточная **простота,** не столько алгебра, сколько арифме­  
   тика. Понятность, легкая усвояемость, что ли, этих бизнес-технологий ра­  
   ботниками;
8. должна быть некоторая психогеничность - соответствие человеческим  
   возможностям, способностям;
9. и у нее, конечно, должна быть **адаптивность,** эластичность.

Вот такие, на мой взгляд, должны быть требования к бизнес-технолгиям. Как сказал М. Кузнецов, нам нужны "одушевленные технологии". Отсюда следует и подход к оценке качества бизнес-технологий:

**Элементы бизнес-технологий: Требования к бизнес-технологиям:**

Цели N. - открытость личным возможностям,

Условия . 1 \v - инновационность,

Действия ^\ - устойчивость к непредвиденному,

Связи ./ - длительность использования,

Правила >^ - ясные допуски,

' - простота и адаптивность.

В той степени, в какой левая сторона стремится и достигает правой, в той степени и обеспечивается качество бизнес-технологий.

**3. РАЗНОВИДНОСТИ**

Эмпирически бизнес-технологии уже давно поделились и продолжают выделяться: финансовые, производственные, информационные, логистические, управленческие. Говорят, пора считать самостоятельным видом поведенчес­кие технологии: по разрешению конфликтов, ведению переговоров, публич­ным выступлениям и т. д. Развивается технология командообразования, пози­тивного взаимодействия в организациях, введения в коллектив нового сотруд­ника, формирования и изменения организационной культуры. Значит, появ­ляются и отношенческие технологии.

Но здесь нас больше интересуют такие группировки бизнес-технологий, которые давали бы возможность оценивать их качество. Что же можно сказать об их качественных признаках?

Бизнес-технологии бывают **жесткими и мягкими.**

Есть, конечно, очень жесткие бизнес-технологии, например информаци­онные. Буквально так - что задал, то и получишь: любая ошибка на вводе ин­формации обязательно обернется еще большей ошибкой на выходе. Или, ска­жем, финансовые отчеты.

Логистика тоже строится чаще всего как жесткая технология.

Мягкие бизнес-технологии в основном поведенческие или отношенческие. Описание функций в большей степени, я полагаю, должно быть предметом мягкой технологизации, не строго, с большими люфтами, допусками. В слу­чае, где возникают большие технологические риски или риски безопасности, нужны более жесткие технологии. Кодекс фирмы может быть примером мяг­кой технологии. То же самое переговорные технологии.

Конечно, методики, методология технологизации очень сильно зависят от того, имеем ли мы дело с **исполнительскими** бизнес-процессами или с **креа­тивными.** Люфты и простота тех и этих должны существенно меняться в ту или иную сторону в зависимости от того, с каким процессом мы имеем дело.

Я думаю, что можно назвать два основных метода технологизации: пер­вый - когда мы берем лучший из имеющихся вариантов. Его описываем, а по­том предлагаем всем остальным так же действовать. Второй вариант - когда мы заведомо конструируем какой-то бизнес-процесс, а потом эту конструкцию внедряем, апробируем, проверяем, корректируем и т. д. Но, наверное, комби­нации обоих подходов используются чаще всего.

Разработка жестких технологий (информационных, финансовых, логис­тических) постепенно обособляется в самостоятельные специальности. Кон­сультант по управлению чаще создает мягкие бизнес-технологии. Нередко ру­ководители сами вынуждены этим заниматься.

Был у меня клиент. Туристическая фирма. Поначалу все работники действовали спонтанно, по собственному усмотрению. Каждый и водил, и собирал группы так, как у него это получалось. Потом в какой-то момент обна­ружилось, что слишком много тратится времени, сил, слишком недовольны клиенты. И решили попросить одного самого успешного руководителя экскур­сионных групп описать, как он это делает. Это была дама, очень коммуника­тивная, у нее хорошо было налажено общение не только с клиентами, но и с партнерами на местах, куда эти группы направлялись. Она очень эмоциональ­но и, может быть, с ненужными подробностями описала свою деятельность на большом количестве листов. Это было такое описание, которое можно отнести к предельно мягким, даже жидким технологиям с колоссальными люфтами, с очень сильной ориентацией на личные возможности, непредвиденные обстоя­тельства, которых она описывала довольно большое количество. Это был текст. Глава компании свел этот текст к половине страницы, где была только после­довательность шагов, т. е. резко снизил люфты, существенно упростил описа­ние. Потом остальным групповодам предложил пользоваться именно таким порядком исполнения работы.

Или вот пример технологизации отношений по поводу получения гото­вой продукции со склада (название фирмы своего клиента я заменил на фир­му "С"):

**Memo Об экспедиторских функциях**

1. Завод дает экспедиторов только на нерутинные закупки. Случаи необхо­  
   димости посылки экспедиторов определяет директор завода и назначает их из  
   своего персонала.
2. На собственном транспорте фирмы функции экспедиторов выполняют  
   водители.
3. В случаях использования наемного транспорта надо стремиться к заклю­  
   чению с поставщиками т. н. "Договора обязательности", целесообразность и воз­  
   можность такого договора выясняет служба снабжения фирмы "С".

**Схема "Договора обязательности":**

* транспорт фирмы "С" идет только на склад поставщика, минуя его офис;
* офис поставщика вовремя пересылает на свой склад пакет отгрузочной до­  
  кументации;
* поставщик берет на себя ответственность за идентификацию товара (ого­  
  ворить штрафы и компенсации в случае ошибок);
* диспетчер (или иное уполномоченное лицо) фирмы "С" должен получить от  
  службы снабжения заявку по установленной форме с отметкой о проплате с  
  точным адресом и схемой проезда на место получения.  
  **Примечание.** Рассмотреть возможность доплаты сторонним водителям за

выполнение заказа (доставку).

1. Экспедиторы-профессионалы нужны только на наемном транспорте для  
   "необязательных" поставщиков, т. е. тех, с кем нельзя заключить "Договор обя­  
   зательности".
2. Оплата транспорта - за счет подразделения-заказчика.
3. По возможности и необходимости запрашивать у поставщика поставку на  
   условиях "франко-склад" покупателя.

**4. ВЫСОКИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Итак, выше речь шла о бизнес-технологиях вообще. А что мы будем назы­вать управленческими технологиями? Ответ таков: управленческие техно­логии есть методические средства регулирования бизнес-процессов. Это зна­чит, что если мы предоставляем нашим клиентам-руководителям специально подготовленный методический аппарат по созданию бизнес-технологий, то мы технологизируем управление. Так что управленческие технологии есть част­ный случай бизнес-технологий, но особо важная и ответственная их разновид­ность. Ведь качество названного выше аппарата определяет и качество техно-логизации бизнес-процессов.

Возьмем, к примеру, командообразование. Многие руководители так или иначе опытным путем, по догадкам и взаимным советам формируют свои уп­равленческие команды, организуют работу совещаний и пр. То есть они по-своему регламентируют эту работу. Но вот консультант предлагает ему специ­ально разработанные методы подбора членов команды, построения их взаимо­действия, коллективной выработки решений и т. п. Но эти методы созданы на основе анализа опыта командообразования во множестве организаций, экспе­риментов, удачных и неудачных советов, обмена разработками между консуль­тантами. Наконец они доведены до высокого качества платежеспособным спро-

сом на весьма строгом рынке весьма дорогостоящих услуг первой необходи­мости.

Иначе говоря, мы предлагаем клиентуре **высокие управленческие тех­нологии.** Их отличия от самодеятельных управленческих технологий, при­думываемых или стихийно складывающихся в практике руководителей, со­стоят:

1. в большей эффективности;
2. дополнительных затратах времени, сил, средств руководителей на их  
   освоение;
3. меньшей зависимости их от индивидуальности конкретных руководи­  
   телей.

**5. КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Однако высокие управленческие технологии имеют сугубо консультаци­онное происхождение. Им просто неоткуда больше появиться. Вряд ли оши­бусь, утверждая, что консультационные технологии есть основной продукт, который поставляет консультант своей клиентуре помимо знаний, обучения, тренингов, да и там технологизация продвигается все глубже.

Здесь нам снова придется разбираться с основными понятиями, а их здесь целый ряд.

МЕТОДОЛОГИЯ - набор концептуальных принципов работы с органи­зациями, отражающих ценности и взгляды их сторонников. То, что в консуль­тационной среде получило название OD - Organization Development, есть, ко­нечно, самостоятельная методология консультирования. То же - т. н. "живая методология", "обучающаяся организация" и т. д. На основе наиболее разви­тых методологий возникают консультационные школы.

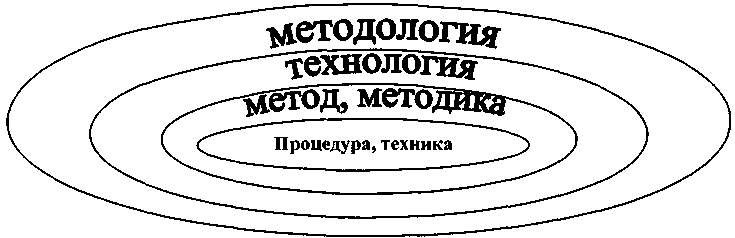
ТЕХНОЛОГИЯ - применительно к управленческому консультирова­нию (ибо раньше речь шла о бизнес-процессах) означает совокупность вза­имосвязанных методов работы в организации, направленных на решение определенного класса управленческих задач. Например, диагностические или мотивационные технологии. В менее строгом смысле говорят о техно­логиях разработки стратегии организации; растет число инновационных технологий.

МЕТОД, МЕТОДИКА - регламентируемые действия консультанта по ре­шению частных консультационных задач - диагностическое интервью, наблю­дение, построение графов проблем, проведение модерации и пр.

ПРОЦЕДУРА, ТЕХНИКА - эмпирическое описание какого-либо мето­дического элемента - задавание вопросов, заполнение пустографок, пробле-матизация респондента, составление контракта и т. п.

Где-то рядом витают слова "прием", "способ", "подход", которые не стоит специально определять. Тем более что и приведенные уже понятия отличают­ся между собой не столь уж ясно. Я и сам иногда по-разному их использую. Такие дефиниции нужны, но для условного обозначения.

Как распределяются эти понятия от общего ко все более частным, конк­ретным, см. на рис 16. Каждое следующее входит в состав предыдущего:



**Рис. 16. Соотношение понятия "консультационная технология" со смежными понятиями**

Договорившись о примерном содержании понятия "консультационные технологии", введем различия внутри их.

Во-первых, **кабинетные** технологии, включающие методы, процедуры ана­лиза консультантом материалов, полученных им в клиентной организации: поиск корреляций между различными данными, построение схем, графов и т. п. Выполняет он эту работу у себя за столом.

Во-вторых, **лабораторные** технологии, предназначенные для создания не­которых искусственных временных ситуаций, проблематизирующих, разви­вающих персонал клиентной организации с целью получения или производ­ства новой информации. Лабораторные технологии вводятся в организацию на сравнительно короткое время для конкретной задачи и затем прекращают свое действие, оставляя содержательный след. Например, исследование дей­ствием, эксперимент, деловая игра, самодиагностика организации и т. д. Не­редко такие технологии используются в режиме резиденциальной работы, т. е. с выездом или вне помещения данной организации.

В-третьих, **полевые** консультационные технологии, врастающие в ткань реальных организаций в качестве необходимых новшеств. Полевые техноло­гии передаются консультантами в руки руководителей для практического ис­пользования. К ним стоит отнести мотивационные технологии, методы рабо­ты над стратегией, построения сценариев и т. п. Именно отсюда появляются те высокие управленческие технологии, о которых говорилось выше. Да, именно отсюда.

Консультационные технологии - ценнейшее достояние консультанта по управлению, важнейшая составляющая его профессионализма. На управлен­ческом рынке самый большой спрос на полевые технологии. Почему? Если ценность кабинетных технологий видна только консультанту (лабораторные технологии впечатляют клиента, но их конструкция и замысел ему мало дос­тупны), то содержание и эффективность полевых он воспринимает достаточ­но полно, ибо сам ими овладевает и пользуется в своей практике неопределен­но долго.

Такова реакция рынка: требовать понятное и близкое. Однако для самого консультанта развитие аналитического аппарата как средства производства цен­ной новизны не менее значимо. Правда, этот приоритет появляется у консуль­танта высокой квалификации, способного ориентироваться не только на пря­мой спрос руководителей, но и на те потребности организаций, которые не впол-

не осознаны руководителями. И через свои кабинетные технологии такой кон­сультант выдает клиенту проблемы, возможности, информацию, материал для саморефлексии, которые никак иначе не появятся. Впрочем, тут мы выходим на уровень глубокого консультирования, а это тема специального разговора.

Теперь систематизируем соотношение всех рассматриваемых видов тех­нологий (табл. 16):

Таблица 16 Соотношение бизнес-технологий

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Бизнес-технологии | | | | | |
| исполнительские | | управленческие • консультационные | | | |
| жесткие | мягкие | самодея­тельные | полевые, высокие | лаборатор­ные | кабинетные |

Что мы видим? Между управленческими и консультационными техноло­гиями граница очень условна, ибо посредством вторых консультанты произ­водят первые. Дальше. Полевые, т. е. передаваемые от консультанта руководи­телям технологии, названные ранее высокими, относятся и к консультацион­ным, и к управленческим. Это одни и те же технологии. А вот относятся ли определения - жесткие, мягкие - только к исполнительским бизнес-техноло­гиям - вопрос, наверное, спорный. И пусть.

**6. ФОРМЫ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ**

В каком виде бизнес-технология представляется в организацию? Все на­звать не смогу, но вот наиболее употребимые:

* ГРАФИК: календарный план, расписание действий с указанием сроков и  
  ответственных;
* МАТРИЦА, ТАБЛИЦА: прямоугольный чертеж с обозначениями по го­  
  ризонтали и вертикали по периметру слева и сверху. В клетках их пересе­  
  чения указываются действия, продукты, исполнители и иная ценная ин­  
  формация в необходимой последовательности;
* ПРОГРАММА: система мероприятий, последовательно приближающих  
  к достижению поставленной цели (по принципу: "Что нужно для...?");
* ПРОЕКТ: максимально точное описание желаемого состояния какого-либо  
  объекта;
* СЦЕНАРИЙ: сеть вариантов возможных действий из исходного состоя­  
  ния с последующими уточнениями на 3-4 шага с целью поиска пути к наи­  
  более желаемому и наиболее доступному состоянию (последнее и выби­  
  рается как цель, по принципу: "Что будет, если...?");
* СХЕМА: графическое изображение связи каких-либо факторов, действий  
  в динамике;
* МОДЕЛЬ: более или менее точно представленный образ какого-либо про­  
  цесса, построенного на определенной концепции;
* РЕГЛАМЕНТ: ограничения, вводимые в какую-либо деятельность;
* ТЕКСТ: словесное описание порядка действий в каком-либо бизнес-процессе.

В работе по технологизации очень важна визуализация - наглядное изоб­ражение на листе того, что описывалось перед тем иными средствами. Визуа­лизация усиливает технологичность и восприимчивость к ней.

**7. МАРКЕТИНГ БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИЙ**

Теперь о том, как представлять технологические продукты на рынке, как убеждать руководителей организаций в их ценности.

Выделим еще одно необходимое качество бизнес-технологий: их клиент-ность. Под клиентностью я понимаю соответствие продукта нуждам потреби­теля. Не просто спросу (который может быть еще и невосприимчив к чему-то новому), но именно реальным нуждам, потребностям организаций. Эти потреб­ности нам надо уметь раскрыть руководителям, якобы знающим о своих орга­низациях все.

Что ж, скоро появится, наверное, технология продажи технологий. Хоро­шо. Пока могу предложить свои - методы, процедуры или еще только при­емы? Судите сами.

Неплохо работает "незнакомое через знакомое". В обращении к руководи­телю звучит это примерно так: "Вы, конечно, знаете и цените технологии у себя на производстве, в отчетности, в информационных потоках и т. д. Они ведь необходимы, не так ли? Так вот, мы тоже предлагаем не менее эффективные технологии, но только в управлении структурой и людьми".

Другой вариант: "Вам, конечно, приходится много работать над стратеги­ей фирмы, над мотивацией и иными решениями. Используя наши методы, вы будете это делать быстрее и лучше. Сэкономите время, нервы, подучите под­чиненных".

Еще примеры других клиентов: "Смотрите - такая же компания. Сколько сил они тратили на отработку горизонтальных связей между подразделения­ми! Мы предложили им свои технологии - они вздохнули наконец. Но ведь такие технологии есть и для многих других задач руководства. Как вы оцени­ваете работников? Вот позвоните на такую-то фирму, там это делают по на­шим методам совсем иначе и куда эффективнее".

Очень убедительна демонстрация эффективности прямо на глазах потен­циального клиента. Делается это по-разному. Веду я, скажем, разговор с руко­водителем, а мой коллега в приемной пока быстро обрабатывает подшивку приказов за последние месяцы и приносит нам таблицу с группировкой реше­ний по определенной методике. Хозяин кабинета взглянет и задумается...

Или так: "Давайте посмотрим любое положение о подразделении, должност-i ную инструкцию... А вот как выглядит подобное положение о функциях отдела, сделанное нами в другой организации по специальной методике. Посмотрите, какая разница". Излагаем суть подхода (об этом - в специальном разделе).

Некоторые консультанты дают будущим клиентам сильные авансы: "Такая-то управленческая технология действительно дорогая, но окупаемость ее - 400%". А иногда указывают на размер ожидаемой прибыли и даже гонорар свой при­вязывают к проценту от нее. Наверное, это оправдано, если речь идет о не­дооцененных активах или маркетинговых технологиях. Но вряд ли такая увязка возможна для дженералиста.

Консультант вправе воспользоваться уважением к технологиям и для за­щиты правил, процедур групповой работы. Ее участники, особенно начальни­ки, иной раз своенравно ломают коллективный процесс, пристают со своими советами и даже требованиями. И тогда консультант солидно реагирует: "Пой­мите, это технология. Она даст свои результаты, если ее соблюдать".

**8. ПРЕДЕЛЫ ТЕХНОЛОГИЗАЦИИ**

Современные руководители очень любят жаловаться на отсутствие или слабость технологий. То ли в силу технического склада ума большинства из них, то ли по соблазнам, которыми их смущают консультанты, то ли просто -нечем крыть. Наверное, успехи информационных технологий сбивают с тол­ку, хочется так же технологизировать, жестко и строго выстраивать отноше­ния, полномочия, ответственность. Но не все технологизируемо, господа!

На те же технологии они надеются, не умея замещать управленческие фун­кции собственников исполнительными директорами. Дескать, уставшие или занятые другим владельцы бизнесов хотят, но не знают, как возложить рутин­ную часть своих полномочий на наемников-профессионалов. Я знаю, о чем го­ворю, и потому утверждаю, что дело тут не в технологиях.

Мне неоднократно приходилось помогать руководителям решать подоб­ные проблемы. И в каждом случае я убеждался, что задача эта и ставится, и решается всегда уникально по конкретной ситуации и в полном соответствии с личными особенностями руководителя, спецификой организации, ее бизне­са, стадии развития, конкурентной позиции и так много еще чего, что дальше типизировать уже бессмысленно.

Когда, действительно, возникает потребность в исполнительном директо­ре? Чаще всего, по моей практике, это случалось из-за очень распространенно­го порока управления - несовместимости личности с функцией. Взлетел ког­да-то предприниматель на какой-то бизнес-идее, достигла фирма стабилиза­ции, надо ставить регулярный менеджмент, а заниматься им нет ни сил, ни способностей. Большинство наших предпринимателей первой волны - пре­красные стратеги, но не любят и не умеют налаживать оперативное управле­ние. И тогда исполнительный директор с подходящими склонностями сильно выручает.

Он же необходим и в другом случае: когда предприниматель затевает дру­гой бизнес, хочет уйти в политику или просто отойти от дел. Иногда это необхо­димо и при сильном разрастании предприятия для сохранения управляемости.

ПОЧЕМУ НЕ ПОЛУЧАЕТСЯ? Такая комбинация владельца и наемни­ка часто бывает провальной. Причина первая - самоцентризм большинства руководителей: фирма пребывала еще в младенчестве, когда у руководителя сформировались убеждения и стиль, по которым он все и везде должен решать сам; максимальное количество связей, решений, информационных потоков стягивать на себя. Сама компания выстраивается под его индивидуальные осо­бенности, отражая в своей структуре, культуре и поведении личность владель­ца. Представьте: как и куда тут вводить исполнительного директора? Прихо­дится тщательно, долго и деликатно освобождать для него место, то и дело сгла­живая особо выпирающие углы как со стороны главы компании, так и — что

бывает еще труднее - со стороны персонала. Последний все время пытается выходить на отца бизнеса, минуя приемыша. А "самому" тоже нелегко расста­ваться со своим абсолютным влиянием, и новичок немало настрадается, пока отстоит и построит свой статус.

Вторая трудность - почти никто из руководителей у нас не может грамот­но определять служебные функции. Основатели бизнеса действительно счи­тают, что наемный менеджер продает им свои навыки и знания. А требовать от него нужно определенного продукта труда, достижения конкретных целей, а их надо уметь определять. Вот для решения этой задачи и существуют специ­альные методы, еще слабо освоенные нашим менеджментом, но и здесь бывает трудно определить те реперные точки, по которым любой глава компании дол­жен контролировать свой бизнес.

В числе трудностей нельзя не назвать и острый дефицит профессиональ­ных менеджеров, многие лидеры бизнеса, потеряв надежду на кадровые агент­ства, умоляют родных, друзей, консультантов найти толкового и порядочного заместителя; не скупятся на оклады, но их на самом деле позорно мало.

И" тут не могу обойти еще одну проблему: самоцентристы невольно заго­няют своих подчиненных в принудительное управленческое детство, оставляя на их долю только послушание, дисциплинированное исполнительство. Мно­гие из них потенциально отличные лидеры, но не смогли проявиться под авто­ритарным прессом.

ШАНСЫ ЕСТЬ. Правда, эта же задача может отчасти решаться другими путями: перегрузка оперативным управлением часто возникает из-за неуме­ния руководителей фирм строить эффективные управленческие команды. Многие даже термин "команда" понимают буквально, по-военному, как груп­пу исполнителей, штабных или линейных. Между тем грамотно поставленное командообразование может принять на себя с плеч единоначальника его тяже­лый груз.

Самое же главное состоит в том, что передача власти от владельца профес­сиональным менеджерам требует глубоких изменений в недрах корпоратив­ной культуры. Для большинства наших руководителей эта территория не толь­ко не познана, но и густо заросла всяким вздором типа совместных выездов на природу, общих праздников и всяких ритуалов. По большому счету измене­ние корпоративной культуры в нужном направлении содержит мощнейший управленческий ресурс. Хотя и тут добавлю - уметь надо!

Каков же общий вывод? Передача управленческих функций от учредите­ля фирмы к наемному директору - работа штучная, связанная с изменением личности организации, каждый раз решаемая по-своему. Так что давайте рас­ставаться с иллюзиями технологизации там, где она невозможна. 1 Пусть технологии знают свое место.

**Советы консультанту**

Технологии всегда в цене. Удивительно, что подчас даже простенькие схем­ки, матрицы завораживают клиентов своей способностью вносить определен­ность, наглядность в потоки информации и мыслей. Многие консультанты так набили руку на технологизации всего и вся, что уверенно чувствуют себя у

клиентов, не имея за душой ничего, кроме предложений типа: "Заполните эту схему...", "А теперь распределите ваши оценки в этой таблице...", "А здесь рас­ставьте баллы" и потом приглашают клиентов к ликованию: "Видите, что по­лучилось!?" И клиент действительно видит.

Я тоже такой консультант. Некоторые из моих технологических нарабо­ток рассыпаны по этой книге вдоль и поперек.

Есть российские и западные консультанты, которые к подобным методам относятся иронично, даже надменно. И в самом деле, все это напоминает ре­месленничество. А что плохого? Ремесло - это ведь, знаете, всегда хлеб. Вели­чайшие живописцы и актеры находили в нем стартовую опору для художе­ственного взлета. Примите же мой совет: изобретайте технологии, заимствуй­те, покупайте их - они сильно выручают тогда, когда нам больше нечего ска­зать клиенту.

И помните про их границы.

**Советы руководителю**

Вы недовольны мыслями, идеями Ваших консультантов? Перенимайте их технологии - большинство из них вполне годятся для практических директо­ров, начальников, заведующих. Уже этого одного минимального обстоятель­ства достаточно для того, чтобы Вам время от времени заглядывать в мир кон­салтинга.

**ЖИВАЯ МЕТОДОЛОГИЯ**

Технологические методы есть эмпирическое воплощение системного под­хода, с его ставкой на единство целого, планомерность, определенность. Одна­ко в организации, как и в человеческой общности, весьма развиты спонтанные процессы внесистемного и контрсистемного порядков, поэтому профессиональ­ный аппарат консультанта по управлению несводим к одной лишь техноло­гии. В нем есть ряд принципиально нетехнологизируемых методов, рассчитан­ных на непредсказуемый результат и высокую неопределенность. Централь­ным понятием для обобщения этой неопределенности является процессное консультирование (см. главу "Типология консультационной деятельности").

Трудности (но и привлекательность!) работы консультанта-дженералис-та во многом связаны с необходимостью постоянно работать в процессе, т. е. длительном, непрерывном взаимодействии с группой, со средой. Этот процесс несистемен, неформализуем и нестрог. Он постоянно производит некоторые феномены, которые консультант должен направлять и перерабатывать на пользу организации со значительной степенью импровизации со стороны всех его участников.

Тут нам следует осмыслить саму возможность работы вне рамок систем­ной методологии. Остановимся на этом подробнее.

**1. ГРАНИЦЫ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА**

Организация - это не только система. Нет никакой возможности предста­вить ее как единое целое, включающее в себя все проявления людей на работе, их мысли, эмоции, действия, отношения.

Любая теоретико-методологическая конструкция имеет свои преимуще­ства и ограничения. Между тем вокруг системного подхода сформировался своего рода культ, создавший иллюзию его тотальности и беспредельности. "Все системно или должно быть системным" - так можно в упрощенном виде сфор­мулировать это увлечение всех профессий начиная примерно с 60-х гг. По край­ней мере, в СССР научная общественность стала осваивать такой подход с рас­пространения в 60-х - 70-х гг. идей Л. фон Берталанфи и А. Рапопорта. С тех пор клятвы в преданности ему стали почти необходимостью.

Давайте наконец признаемся себе и друг другу, что мир не так системен. Какой народ на Земле может утверждать, что язык есть только система? Есть

ли правила ударения в русском языке? Сплошь - исключения. А какой чело­век рискнет сказать о себе: "Я - система"? Его что, не разрывают противоречи­вые ценности и он не поражается непоследовательности, хаотичности своих желаний и поступков?

Системный подход и в самом деле сделал очень много и едва ли не повсе­местно. Если предельно обобщить - он существенно дисциплинировал мыш­ление, что плодотворно сказалось на деятельности людей, проложил множе­ство общенаучных связей и т. д.

Однако применение системного подхода на практике выявило и ограни­ченность его по крайней мере по трем параметрам системности.

1. Системность означает определенность. Но мир неопределенен. Неопре­  
   деленность сущностно присутствует в реальности человеческих отношений,  
   целей, информации, в ситуациях. Она не может быть преодолена до конца, а  
   иногда принципиально доминирует над определенностью. Рыночная среда  
   очень подвижна, неустойчива и лишь в какой-то мере моделируема, познавае­  
   ма и поддается контролю. То же характерно и для поведения организаций, ра­  
   ботников.
2. Системность означает непротиворечивость, но, скажем, ценностные ори­  
   ентации в организации и даже у одного ее участника иногда противоречивы до  
   несовместимости и никакой системы не образуют. Конечно, различные моти­  
   вации вносят некоторую системность в служебное поведение, но всегда только  
   отчасти. Подобное мы нередко обнаруживаем и в совокупности управленчес­  
   ких решений, и даже в управленческих группах, командах.
3. Системность означает целостность, но, скажем, клиентская база оптовых,  
   розничных фирм, банков и т. п. никакой целостности не образует, поскольку она  
   не всегда может быть интегрирована и каждый клиент имеет несколько постав­  
   щиков и может бесконечно их менять. Нет целостности и у информационных  
   потоков в организации. А не так ли обстоит дело и с ресурсами организации?

Разумеется, та или иная мера систематизации вводится в мир организа­ций управлением или же складывается спонтанно. Речь о другом: за граница­ми системности в организациях оказывается иная реальность, с которой ис­следователям и консультантам приходится иметь дело.

Любая система взаимодействует с внесистемными факторами, которые разрушают, преобразуют ее, формируют непредвиденные процессы в той же среде.

Откуда возникают они в организации? Из внешней окружающей среды, из многообразия участвующих в ней индивидуальностей, из противоречивого сочетания разных подсистем в организации. Ведь то, что вполне системно по одному основанию, может быть внесистемно по отношению к другому, по­строенному на ином основании. Так бывает, когда управляющие и управляе­мые действуют по разным ориентирам. Так, и налоговая система, и тактика организаций в отношении ее никак не составляют две подсистемы некоторой более общей макроэкономической, поскольку взаимодействуют совершенно дисфункционально для нее - средства для бюджета хронически недобирают. Конечно, для хорошо устоявшегося бизнеса абсолютно внесистемно внезап­ное изменение тарифов, санкций, ограничений, которые для региональной вла­сти или государства необходимы.

Отсюда важный вывод: исследователю, консультанту, руководителю орга­низации надо иметь дело со всей реальностью. И напротив - приверженность только одному подходу ограничивает возможности не только познания, но и управления, развития. Это значит, что в диагностике организации, выработке решений, в подготовке и осуществлении нововведений следует выделять вне­системные процессы, явления не как "шумы" и помехи, а как неотъемлемую часть организационной жизни.

Если нам нужна не вера, а правда, то договоримся вместо "организацион­ная система" говорить "организационная среда". Она включает в себя систе­мы: формальную структуру, социотехническую, технологическую и много дру­гих, причем их можно выделять по самым разным основаниям. А вот уже "политическая система" есть больше образ, фигура речи, просто так сегодня лучше слышится. Хотя все знают, что борьба групповых интересов никакой системы образовать не может. Другой вопрос: в каком смысле управленческая команда есть система? В самом минимальном.

Если мы признаем эту правду, то согласимся и с тем, что работа с организа­цией, управление ею, консультирование ее развития не могут быть полностью технологизированы. Есть ряд методов, которые весьма ограниченно формали­зуемы, должны быть слабо структурированы, и именно такие признаки делают эти методы особо ценными, соответствующими слабосистемной природе орга­низации. Понятие "живая методология" объединяет все подобные методы, те из них, которые применяются в моей практике, я опишу ниже (рис. 17).

2. ПРОЦЕСС ПОКАЖЕТ

Слегка преувеличивая, можно сказать, что в управленческом консульти­ровании есть своего рода культ процесса. Организовать процесс, отслеживать и регулировать то, что происходит, и в зависимости именно от происходящего, от той или иной ситуации, складывающейся в процессе, вводить в нее тот или иной прием, метод - вот основная идея процессного консультирования. Кон­сультанты не могут при этом знать результат процесса конкретно, как это зна­ет, например, проектировщик, юрист или врач. Тут продается сам процесс.

Профессиональная вовлеченность такого консультанта в подобный про­цесс происходит на уровне его личности, напрягает его внутренний мир до пе­регрева. Спокойствие, отстраненность - заведомо проигрышны в данной об­ласти. Здесь есть феномен личного успеха у публики, пусть малочисленной. Умение вызвать доверие, быстро реагировать на состояние группы, чувство­вать ее - дается не каждому...

Такой процесс слабо структуризован и очень вариабелен. Все в нем на­строено по принципу "здесь и теперь". Методы, процедуры, приемы что-то вызывают к жизни, но и сами появляются и меняются в зависимости от проис­ходящего.

Живая методология примерно таким же образом вовлекает и участников группы, клиентуру. Высокая степень взаимного раскрытия, эмоциональный подъем, чувствительная реакция на методику и поступки ведущего группу ак­тивизируют мышление, взаимообмен, личностно сближают людей.

ли правила ударения в русском языке? Сплошь - исключения. А какой чело­век рискнет сказать о себе: "Я - система"? Его что, не разрывают противоречи­вые ценности и он не поражается непоследовательности, хаотичности своих желаний и поступков?

Системный подход и в самом деле сделал очень много и едва ли не повсе­местно. Если предельно обобщить - он существенно дисциплинировал мыш­ление, что плодотворно сказалось на деятельности людей, проложил множе­ство общенаучных связей и т. д.

Однако применение системного подхода на практике выявило и ограни­ченность его по крайней мере по трем параметрам системности.

1. Системность означает определенность. Но мир неопределенен. Неопре­  
   деленность сущностно присутствует в реальности человеческих отношений,  
   целей, информации, в ситуациях. Она не может быть преодолена до конца, а  
   иногда принципиально доминирует над определенностью. Рыночная среда  
   очень подвижна, неустойчива и лишь в какой-то мере моделируема, познавае­  
   ма и поддается контролю. То же характерно и для поведения организаций, ра­  
   ботников.
2. Системность означает непротиворечивость, но, скажем, ценностные ори­  
   ентации в организации и даже у одного ее участника иногда противоречивы до  
   несовместимости и никакой системы не образуют. Конечно, различные моти­  
   вации вносят некоторую системность в служебное поведение, но всегда только  
   отчасти. Подобное мы нередко обнаруживаем и в совокупности управленчес­  
   ких решений, и даже в управленческих группах, командах.
3. Системность означает целостность, но, скажем, клиентская база оптовых,  
   розничных фирм, банков и т п. никакой целостности не образует, поскольку она  
   не всегда может быть интегрирована и каждый клиент имеет несколько постав­  
   щиков и может бесконечно их менять. Нет целостности и у информационных  
   потоков в организации. А не так ли обстоит дело и с ресурсами организации?

Разумеется, та или иная мера систематизации вводится в мир организа­ций управлением или же складывается спонтанно. Речь о другом: за граница­ми системности в организациях оказывается иная реальность, с которой ис­следователям и консультантам приходится иметь дело.

Любая система взаимодействует с внесистемными факторами, которые разрушают, преобразуют ее, формируют непредвиденные процессы в той же среде.

Откуда возникают они в организации? Из внешней окружающей среды, из многообразия участвующих в ней индивидуальностей, из противоречивого сочетания разных подсистем в организации. Ведь то, что вполне системно по одному основанию, может быть внесистемно по отношению к другому, по­строенному на ином основании. Так бывает, когда управляющие и управляе­мые действуют по разным ориентирам. Так, и налоговая система, и тактика организаций в отношении ее никак не составляют две подсистемы некоторой более общей макроэкономической, поскольку взаимодействуют совершенно дисфункционально для нее - средства для бюджета хронически недобирают. Конечно, для хорошо устоявшегося бизнеса абсолютно внесистемно внезап­ное изменение тарифов, санкций, ограничений, которые для региональной вла­сти или государства необходимы.

Отсюда важный вывод: исследователю, консультанту, руководителю орга­низации надо иметь дело со всей реальностью. И напротив - приверженность только одному подходу ограничивает возможности не только познания, но и управления, развития. Это значит, что в диагностике организации, выработке решений, в подготовке и осуществлении нововведений следует выделять вне­системные процессы, явления не как "шумы" и помехи, а как неотъемлемую часть организационной жизни.

Если нам нужна не вера, а правда, то договоримся вместо "организацион­ная система" говорить "организационная среда". Она включает в себя систе­мы: формальную структуру, социотехническую, технологическую и много дру­гих, причем их можно выделять по самым разным основаниям. А вот уже "политическая система" есть больше образ, фигура речи, просто так сегодня лучше слышится. Хотя все знают, что борьба групповых интересов никакой системы образовать не может. Другой вопрос: в каком смысле управленческая команда есть система? В самом минимальном.

Если мы признаем эту правду, то согласимся и с тем, что работа с организа­цией, управление ею, консультирование ее развития не могут быть полностью технологизированы. Есть ряд методов, которые весьма ограниченно формали­зуемы, должны быть слабо структурированы, и именно такие признаки делают эти методы особо ценными, соответствующими слабосистемной природе орга­низации. Понятие "живая методология" объединяет все подобные методы, те из них, которые применяются в моей практике, я опишу ниже (рис. 17).

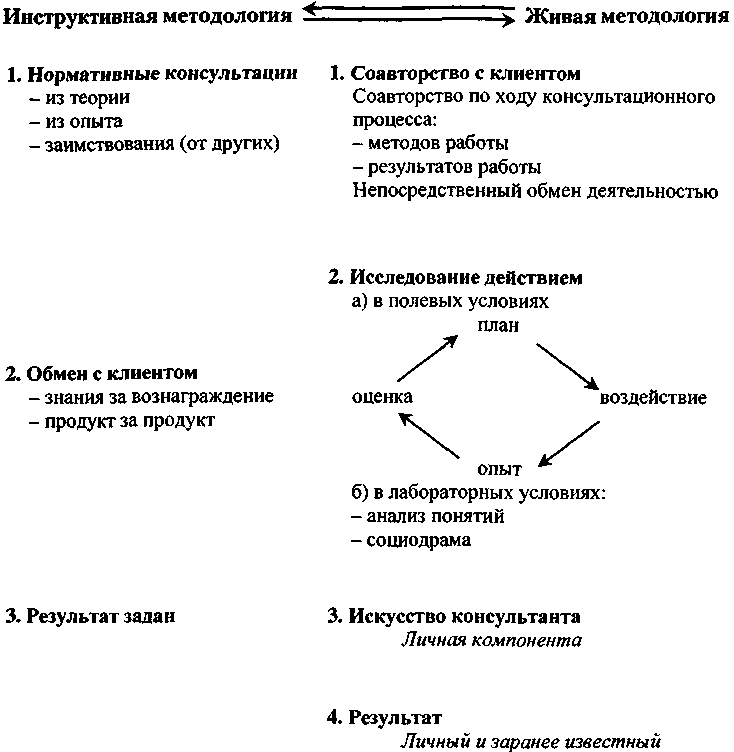
**2. ПРОЦЕСС ПОКАЖЕТ**

Слегка преувеличивая, можно сказать, что в управленческом консульти­ровании есть своего рода культ процесса. Организовать процесс, отслеживать и регулировать то, что происходит, и в зависимости именно от происходящего, от той или иной ситуации, складывающейся в процессе, вводить в нее тот или иной прием, метод - вот основная идея процессного консультирования. Кон­сультанты не могут при этом знать результат процесса конкретно, как это зна­ет, например, проектировщик, юрист или врач. Тут продается сам процесс.

Профессиональная вовлеченность такого консультанта в подобный про­цесс происходит на уровне его личности, напрягает его внутренний мир до пе­регрева. Спокойствие, отстраненность - заведомо проигрышны в данной об­ласти. Здесь есть феномен личного успеха у публики, пусть малочисленной. Умение вызвать доверие, быстро реагировать на состояние группы, чувство­вать ее - дается не каждому...

Такой процесс слабо структуризован и очень вариабелен. Все в нем на­строено по принципу "здесь и теперь". Методы, процедуры, приемы что-то вызывают к жизни, но и сами появляются и меняются в зависимости от проис­ходящего.

Живая методология примерно таким же образом вовлекает и участников группы, клиентуру. Высокая степень взаимного раскрытия, эмоциональный подъем, чувствительная реакция на методику и поступки ведущего группу ак­тивизируют мышление, взаимообмен, личностно сближают людей.



**Рис. 17. Сопоставление живой и инструктивной методологии**

Конечно, все эти личностные проявления отнюдь не равномерны в силу того уже, что участники процесса индивидуальны, особенны каждый по-свое­му. Поэтому в группе в единицу времени может состояться большое разнооб­разие индивидуальных ситуаций и событий, что входит в процесс одновремен­но, но не всегда гармонично.

Словом, живая методология - это взаимное порождение процесса и ме­тода в сотрудничестве консультанта и клиентной организации. Процесс "за­прашивает" тот или иной ход и поступок консультанта, иногда чистую импро­визацию, сиюминутное сочинение нового приема или необычное преломле­ние уже известного.

И все же структура процесса задается. Есть вполне отработанные методы, пригодные именно для старта (процедуры знакомства участников, определе­ния общих и личных целей и т. д.). Есть своя стадийность движения группы. В запасе консультанта должны быть и заготовки на апатию, негативное лидер­ство, содержательные трудности и т. п. Так что живая методология весьма ре­активна и переменчива, но никак не беспозвоночна.

Опытные консультанты говорят начинающим: доверяйте процессу! Он обязательно создаст некоторые феномены (события, состояния, отношения), которые послужат вам шансами для производства выводов, значимых для ва­ших клиентов. Если вы соберете людей в интересном для них сочетании, они непременно начнут **самосовершающийся процесс,** и вам необходимо будет его регулировать только методическими включениями, дабы за определенное время (оно всегда ограничено) он привел к некоторым продуктам и результа­там. Ибо за них консультант ответствен перед клиентом.

Что же входит в сферу живой методологии, какие методы?

**3. МЕТОД ЦЕННОГО ПОНЯТИЯ1**

Слова, помещенные в определенный контекст, работают сами по себе. Вы этого не замечали? Понаблюдайте за клиентом, в общении с которым Вы "ро­няете" непривычное, но значимое для него слово или выражение. По напряже­нию внимания, по встречным вопросам Вы иногда замечаете, что задели его "управленческую душу". Но если Вы раз за разом обнаруживаете подобный эффект, когда-то Вы подходите к тому, чтобы такие случайности систематизи­ровать, обработать и использовать уже в виде метода, т. е. целенаправленно и надежно, получая нужные изменения в мышлении, поведении руководителя или же просто подкрепляя контакт с ним.

Вы возразите: "Ну нельзя же каждую мелочь превращать в метод!" Я отве­чу: "Почему нет? Если это работает, то действительно не стоит упускать воз­можности дополнить свой методический багаж (он же - арсенал, запас, набор...) еще одним методом, если он заслуживает такого названия".

**Использование метода "ценного понятия "означает предложение ру­ководителям некоторого нового для них термина, содержание которого не только оказывается жизненно важным для них, но и показывает им новые возможности, не оцененные покаресурсы.** Термин этот может быть выражен одним словом или словосочетанием, но он должен "работать", воз­действовать на сознание руководителя развивающим образом. К ценным понятиям я отношу такие понятия, как "управленческая прибыль", "управ­ляемость", "кризис", "организационная культура", "управление по слабым сигналам", "организационная патология" и др. В данном случае ценным по­нятием могут служить "цели организации" с разделением их по уровням: телеономический, целенаправленный, целеустремленный; по типам: цели-за­дания, цели-ориентации, цели системы и т. д., включая то, что было изложе­но и здесь, чуть выше.

1 Ценное понятие должно проблематизировать руководителя. Это значит -вызвать у него интерес, озадачить, показать нечто в непривычном для него смысле - иногда в тревожном, иногда в многообещающем, привлекательном. Желательно, чтобы ценное понятие озадачивало уже самим своим звучанием, неожиданным сочетанием слов или применением далеких от бизнеса терми-

1 На одной из конференций Ассоциации консультантов по управлению и организационному раз­витию (АКУОР) И.Г. Альтшулср предложил термин "выгодное понятие". Я трансформировал его, как мне кажется, в более точное и емкое — "ценное понятие".

нов к практике руководителя. Из перечисленных выше примеров последние два больше других соответствуют этому критерию. Наши клиенты живо реа­гируют: "Как это - управлять по слабым сигналам? Прямо как в электротех­нике?" Или: "А что, у организаций тоже бывают патологии, как в медицине?"

Есть и такие привычные для руководителей термины, как "цель", "управ­ляемость", за которыми в их профессиональном сознании обычно тянется шлейф беспокоящей их неопределенности, трудностей и неудач. И уже только поэтому они готовы выслушать консультанта. А дальше все зависит от того, что именно консультант сумеет сказать.

Иногда же ценное понятие вводится в завершение какого-то рабочего бло­ка, когда разобранные с клиентом ситуации, проблемы консультант предлага­ет обозначить некоторым термином, и этот термин потом запускается в управ­ленческий оборот персоналом клиентной организации. Например, примени­тельно к целям консультант может подвести итог следующим образом: "То, что мы с вами сейчас разрабатывали, есть проактивное управление, которое выводит нас на высший - целеустремленный - уровень целеполагания, когда мы не столько догоняем спрос, сколько формируем его". И потом услышит, как на совещании кто-то из местных управленцев скажет: "У этого варианта не хватает проактивности". И остальные с пониманием закивают.

Ценные понятия иногда бывают и сугубо ситуативными, порожденными только в данной организации ее специфической ситуацией. Как-то я проводил в Подмосковье деловую игру с одним крупным научно-производственным ком­плексом. Участники игры несколько раз ссылались на неудавшийся проект в их барнаульском филиале. И когда что-то напоминало или повторяло совер­шенную там ошибку, кто-нибудь восклицал: "Опять Барнаул!" (прошу проще­ния у самых обидчивых жителей этого города). Таким образом определялся некий типичный и еще не изжитый просчет в их работе. Тут мы имеем дело с элементом конкретной организационной культуры.

С ценных понятий иногда стоит начинать консультационную работу в орга­низации. При первых переговорах с возможным клиентом я даже представля­юсь как специалист по болезням организаций, оргпатологий. И, встретив ин­терес собеседника, предлагаю специально собрать управленцев для моего рас­сказа о типах подобных патологий и опыте их "лечения". А участники могут прикинуть для себя - какой из этих типов заметен у них.

На стадии первых контактов неплохо работают многие ценные понятия, а уж "цели организации" - прежде всего. Ибо тревога по этому поводу где-то глубоко скребет души руководителей (не знаю: в их под- или предсознании). Интерес руководителей к работе над целями организаций растет, и все чаще консультанты по управлению получают прямые заказы на разработку страте­гических целей.

Так примерно обстоит дело с консультированием по внешним целям. Те­перь о внутренних целях организаций. Поскольку разделение их очень услов­но, в действительности мы продолжаем речь о том же: как помочь руководите­лям понимать и формулировать цели организаций.

И мы, конечно, продолжим, только хотелось бы тут дать реплику в адрес того поверья в нашем консультационном сообществе, согласно которому "с клиентом надо говорить на его языке". Иначе говоря, новые понятия, тем бо-

лее - теория, совершенно неуместны в работе с практиками управления. Да­вайте согласимся на том, что руководителю должно быть важно и понятно то, что мы ему предлагаем. Именно в таком порядке: если важно, то и понятно. Чаще всего руководитель захочет вникнуть в теорию, если ему видны ее прак­тические последствия. Впрочем, каждый работает на том языке, которым вла­деет... Метод ценного понятия предназначен для тех консультантов, кто скло­нен вести клиента, а не следовать за ним, развивать его, задавая более высокий уровень мышления.

**4. ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕЙСТВИЕМ**

Как-то на одной международной конференции консультантов я заранее зая­вил доклад о кросс-культурных различиях между консультантами по организаци­онному развитию из разных стран. Но, прибыв на эту конференцию, я обнару­жил, что мой доклад - всего один из 4, заявленных примерно на одну и туже тему. Нужно было найти свое лицо.

Накануне организаторы объявили, что местный клуб предпринимателей при­глашает участников конференции к себе для знакомства, дискуссии. И вот, когда настало время моего доклада, я предложил моей аудитории разбиться на группы по страновому признаку (американцы, западные европейцы и две российских группы). Каждой группе предстояло разработать ответ на вопрос: "Как мы пред­лагаем построить завтрашнюю встречу в клубе предпринимателей?".

Когда две иностранные и две российские группы вывесили рядом плакаты со своими предложениями, всем участникам стала очевидна большая разница в предпочтениях и ожиданиях, причем именно между нашими и "западными". Про­следив явные отличия, я обратился к своим слушателям с заключением: "Это и есть мой доклад. Теперь вы сами продемонстрировали отличия в деловой куль­туре между нами. Не "выше" - "ниже", а одна и другая. Нам никто ничего не дока­зывал, ничего не сообщал, не приводил никаких примеров, мы сами, действуя по своему пониманию, работая над программой одного и того же мероприятия, не­вольно продемонстрировали действительные различия".

Еще пример. Однажды мой коллега Г. Кунцман в начале рыночных реформ, работая с группой руководителей одного из предприятий, стремящихся к быст­рой приватизации, предложил им написать на доске слова, ассоциирующиеся у них с понятием "рынок". Они вывели ряд слов типа "самостоятельность", "сво­бодная цена", "доход", "конкуренция" и т. п. Список был исчерпан, и им был за­дан вопрос: чего тут не хватает? Потребовалось немало дебатов, чтобы спохва­титься: ведь тут нет "риска", "банкротства" и пр., и они пришли к выводу, сколь наивное у них понимание грядущих перемен, осознали необходимость учиться рыночной экономике.

Оба случая демонстрировали именно исследование действием. Доказа­тельность у обоих достаточная, хотя достигается не количественными, а ка­чественными методами. Но если первый пример был из числа сугубо иссле­довательских, то второй - скорее диагностический, ибо была выявлена ре­альная проблема: с такими представлениями идти в рынок опасно. И найде­но решение.

**5. МЕТОД СОЦИОДРАМЫ**

Социодрама есть вариант исследования действием. Это означает, что кон­сультант предлагает группе в конкретном взаимодействии попытаться решить какую-то конкретную проблему. Взаимодействие это происходит в лаборатор­ных условиях, а реальная проблема взята из их организационной жизни. Та­ким образом, исследуется действием какая-то реальная проблема. Участники социодрамы формируются на основе позиционного и профильного анализов. Группам предлагается вступить в прямое взаимодействие по какой-то конк­ретной проблеме. При этом сначала осуществляется идентификация групп, т. е. определяется, кто в эту группу входит, какие вообще группы по поводу данной проблемы возникают. Потом происходит взаиморефлексия групп, т. е. группы пытаются определить интересы друг друга и ту позицию, которую они займут в конкретном взаимодействии. Здесь уже слово "позиция" имеет под­линный смысл, в отличие от позиционности, поскольку она есть демонстра­тивное выражение интересов. Иначе говоря, возникает взаимная прорефлек-сия, т. е. в воображаемом будущем группы пытаются определить варианты по­ведения друг друга и собственного поведения.

Затем предлагается обмен образами друг друга, выявление несовпадений (а они всегда значительны!), причин их, корректировка взаимных представле­ний, выработка совместных действий.

Чем отличается психодрама от социодрамы? В первой - участники взаимо­действуют на сугубо личной, индивидуальной основе. И результаты относят толь­ко каждый к себе. Во второй - речь идет о социальных группах, категориях ра­ботников, т. е. возникает эффект представительства. Партнеры действуют с ог­лядкой не только на свою группу, участвующую в социодраме, но и на своих коллег в реальной организации. Здесь также вырабатывается решение вопроса о том, как следует поступать управлению, руководству данной организации в тех случаях, когда эти расхождения окажутся значимыми для организации в целом.

Получилось слишком кратко. Зато в конце главы Вы увидите применение этого метода в разделе "Полевые материалы".

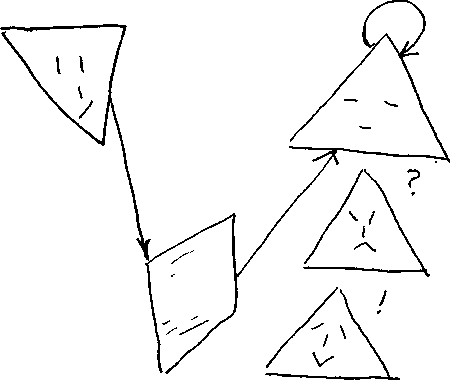
**6. МЕТОД НАПРАВЛЕННОЙ САМОРЕФЛЕКСИИ**

Нередко даже охотно и с благодарностью принимаемые на предприятиях и в учреждениях рекомендации не реализуются, ибо требуют от руководящего и исполнительского персонала перестройки их поведения и отношений, т. е. наиболее инерционной части организации. Отсюда возникает вопрос о новой трактовке рациональности рекомендаций. Рациональность означает не только соответствие научным принципам, логичность и расчетную эффективность, но и вероятность "усвоения" рекомендаций организацией. Без гарантии реализа­ции рекомендации не могут считаться рациональными.

Консультант постоянно занят производством новой информации, которую руководитель не может получить никаким иным способом, т. е. проводит орга­низационную диагностику и становится обладателем особого знания об орга­низации, которого обычно не имеет здесь никто другой. Он вырабатывает соб­ственную картину функционирования организации.

Воздействие консультанта на руководителей содержит не только предло­жения, доказательства, но и **убеждения.** Развивающее воздействие связано с необходимостью убеждать. Любые доказательства оказываются недостаточны­ми для придания руководителю уверенности в целесообразности рекомендуе­мых перемен, часто остается элемент навязанности решения, приходящего как бы со стороны, что сказывается на его реализации.

Так вот, рекомендации чаще достигают цели, если работник получает от консультанта картину своего действительного поведения так, что сам видит собственные ошибки, отклонения. Возникает **эффект саморефлексии,** осоз­нания собственного опыта, его самоосмысления. Психологически отсюда путь к необходимым переменам гораздо короче, чем под влиянием самих рекомен­даций, - появляется уже не только понимание целесообразности изменений (и самоизменений!), но и ощущение уверенности, убежденности в этом. Стало быть, значительно возрастает и вероятность доведения намечаемых измене­ний до конца. Отметим также, что этот тип саморефлексии "спровоцирован" консультантом, и она почти исключена без его участия. Поэтому речь идет о специальном методе в руках консультанта по управлению, методе, используе­мом для повышения рациональности его рекомендаций в указанном выше смысле, т. е. для стимулирования их реализации.



**Рис. 18. Направленная рефлексия**

Известно, что руководители организаций часто получают "адаптирован­ную" информацию о положении дел, состоянии отношений, должностном по­ведении персонала. Так случается потому, что подчиненные иногда не заинте­ресованы держать его в курсе своих отношений, склонны "не замечать" его ошибочных указаний, скрывать некоторые сведения и т. п. Как следствие, ру­ководитель нередко заблуждается насчет эффективности собственных дей­ствий, и его представления о функционировании организации неадекватны. В этом свете диагностическая информация бывает неожиданной и вызывает интерес. В особенности в той части, где она отражает деятельность самого ру­ководителя. А осознание себя не проходит бесследно, оно корректирует даль­нейшую деятельность. Можно утверждать, что метод саморефлексии высту­пает и как средство самообучения руководителей (рис. 18).

Таковы возможности (и немалые!) метода саморефлексии. Хотя он и не решает всех проблем, эффект его заметен. Тем более что этим способом удает­ся улучшить контакт с руководителем (взаимопонимание, доверительность, содействие) — предмет особой заботы любого практикующего исследователя и консультанта по управлению.

**7. РАБОТА С ГРУППОЙ**

Обычно выделяют 4 стадии работы по содержанию в группе.

Во-первых, это **анализ ситуации.** Что включает в себя анализ ситуации? Прежде всего это позиционное видение ее. При компоновке группы по позици­онным основаниям консультант всегда видит разное представление одной и той же проблемы, а также в целом функционирования одной и той же организации. То, что значимо для одних, совершенно неожиданно может оказаться неинте­ресно для других и наоборот. Когда консультант, объективируя эти представле­ния, встречается с разными образами организации, наблюдает ее с разных долж­ностных позиций, картина получается очень интересной для обсуждения. Во-первых, каждый из членов группы видит известную новизну в сочетании этих образов организации, этих представлений о ситуациях, которые сложились в организации. И кроме того, консультант пытается обсудить с группой причины таких расхождений, почему у группы складываются столь разные представле­ния о том, что происходит. Консультант предлагает на этой стадии определить основных участников данной ситуации, влияющих на положение дел (и уже тут возможны расхождения), выделить управляемые и неуправляемые параметры -что зависит от работников организации, а что не зависит. Потом необходимо эту картину интегрировать, договориться о некотором соединении всех представле­ний о происходящем в организации в общую картину.

Вторая стадия - **выявление проблем** по тем методическим основаниям, о которых мы говорили выше, т. е. так же, как и в организационной диагностике. Это происходит за пределами групповой работы. Но в групповой работе необ­ходимо осмысление полученного материала. Иногда группа начинает строить собственную проблематизацию своего объекта, свои представления о соотно­шении проблем и связях между ними. Но в любом случае группа должна отве­тить на вопрос: **какие проблемы подлежат решению?**

Следующая стадия - это **поиск решений** выявленных корневых проблем. И наконец, последний этап - разработка программы реализации этих решений.

Очень важно, чтобы каждая стадия имела свою доминанту. Доминанта -это основная характеристика результата, который должен быть получен. На­пример, на стадии анализа ситуации в качестве доминанты может быть **интег­рация позиционных картин** состояния организаций. На стадии выявления проблем доминанта есть ответ на вопрос: **где искать решение? или с чего мо­гут начаться изменения?** На стадии поиска решений такой доминантой мо­жет быть **единство радикальности и реализуемости.** А на стадии разработ­ки программы реализации такой доминантой может стать **взаимоадаптация решения и организации.** Программа реализации должна учитывать, среди ка­ких социальных групп это решение вызовет наибольшее сопротивление; на какие социальные группы это решение может опираться и т. д.

Как соотносится деятельность консультанта с деятельностью работников клиентной организации в процессе выработки решений? В случае норматив­ного или ценностного консультирования консультант может предложить свои решения, но основные проблемы организации имеют слишком большое раз­нообразие, чтобы можно было при консультировании в проблемном режиме найти подходящий эквивалент для каждой из них.

Есть немало других способов установления сотрудничества консультанта с клиентом, например **экспертные оценки.** Это старый, хорошо проверенный метод использования индивидуальных высказываний, а затем их математи­ческой, логической и прочей содержательной обработки.

Метод экспертных оценок подразумевает опрос по специальной выборке разных лиц и получение картины некоторых совпадений и расхождений во мне­ниях. Так строятся нередко прогнозы этих мнений, управленческие решения.

Времени на работу по экспертным опросам уходит немного. Каждый раз это время, которое затрачивает конкретный респондент на эту работу, макси­мально совпадает с его возможностями, поскольку он сам в заданные сроки в определенном интервале времени выбирает, когда ему удобнее заняться запол­нением вопросника.

Метод экспертных оценок имеет свои недостатки. Во-первых, это такие суждения, когда каждый оценивающий не знает мнения другого. Во-вторых, сами по себе задаваемые вопросы воздействуют на позиции опрашиваемых, и эти мнения часто вырабатываются именно в процессе формулирования отве­тов на этот вопрос. Но вырабатываются индивидуально. Несколько раз было замечено, что, когда после этого респонденты начинают обсуждать между со­бой задаваемые им вопросы и собственные ответы, после общения, обмена мнениями и своими ответами их суждения по данному поводу меняются.

**Коммуникации** - чрезвычайно эффективно работающий механизм. Эф­фект такого рода коммуникаций очень широко используется в методах, кото­рые стали называться групповой работой или работой с группой. И поэтому вовлечение работников клиентной организации в консультационный процесс не только подразумевает их повышенную мотивацию на участие в выработке и реализации решений, но и рассчитан на то, что в такой процедуре взаимодей­ствия коммуникативный эффект даст прирост суждений, знаний и решений, которые без коммуникации или в традиционной коммуникации, например со­вещательной, в виде собраний, не реализуется, не срабатывает.

В результате групповой коммуникации может получиться решение, кото­рого до этого не было ни у одного из участников этой группы и не появилось бы даже при их взаимодействии без использования специальных технических приемов, которые предлагает консультант. Это заметно на примере развиваю­щего интервью, где участниками коммуникации оказываются консультант-интервьюер, с одной стороны, и респондент, участник клиентной организации -с другой. Но когда в этой коммуникации участвует несколько человек, тем бо­лее с разной позиционностью, а особенно когда они взаимодействуют между собой по специальной методике, этот эффект сильно возрастает.

Одним из первых технических приемов использования эффекта комму­никации явился **мозговой штурм.** Технология мозгового штурма подразуме­вает поочередный очень быстрый поток высказываний каждого из участников

по кругу несколько раз. После каждого круга ведущий пытается выделить ка­кие-то элементы продвижения по содержанию сам или предлагает это сделать кому-то из группы, и периодически происходит переформулирование задачи в зависимости от полученных итогов. Но мозговой штурм - довольно ограни­ченная процедура коммуникации, где нет процесса общения, межличного вза­имодействия. Все работают с учетом высказываний, относясь к ним по опреде­ленным правилам, но не включая сюда более широкую область межличного общения.

Далее стали разрабатываться новые методики все более широкого включе­ния в работу личностного материала, и это включение пошло по двум основным направлениям, одним из которых и является работа консультанта с группой.

В случае работы консультанта с группой имеется в виду такое взаимодей­ствие между консультантом и членами группы, когда **каждый ее участник обращается напрямую к консультанту и только к нему, косвенно реаги­руя на высказываемые другими мнения.** Консультант сам регулирует оче­редность и нормы поведения в группе. Например, время на высказывания, ха­рактер высказываний, которые в данный момент необходимы, саму структуру последовательности разных вопросов, которые подлежат обсуждению. Но вза­имодействия между участниками группы консультант не поддерживает. Сами участники группы между собой взаимодействуют минимально. Это оказыва­ется целесообразным в некоторых случаях.

1. Когда работа происходит в полевых условиях и должна быть проведена  
   в очень краткое время. Консультант фиксирует на доске или на большом листе  
   бумаги на стене результаты этих высказываний. Он их записывает либо в по­  
   рядке поступления, либо группируя определенным образом, и после того как  
   все высказывания будут зафиксированы, предложит группе обсудить накоп­  
   ленный набор суждений, коллективный текст.
2. Когда консультант прибегает к такому режиму? Когда в группе оказы­  
   вается очень высокая конфликтность. Пример. Однажды в одном известном в  
   Москве вузе я работал как консультант по подготовке некоторых изменений, и  
   мы с ректором отобрали группу профессоров, заведующих кафедрами, видных  
   ученых этого вуза. Я предложил всем в этой группе высказать по очереди свое  
   понимание проблемы, но каждый начинал с категорического несогласия с пре­  
   дыдущим, хотя по содержанию высказывания было видно, что разница не так  
   уж велика. Тот, конечно, сразу же парировал. Продвижения не получилось.  
   Учитывая также и ограниченность времени, я предложил построить взаимо­  
   действие по типу "звезды" и поставил себя в роль коммуникатора: все обраща­  
   лись только ко мне, не касаясь прямо высказываний друг друга.
3. Когда консультант предлагает группе специальные задачи, в которых  
   какой-то один вопрос, как правило частный, требует очень интенсивного и крат­  
   ковременного обсуждения. Скажем, 3-4 человека могут выделиться из  
   группы для того, чтобы продвинуться по такому частному вопросу и минут  
   через 20 вернуться в группу с конкретным результатом, с приростом по содер­  
   жанию. При этом роль консультанта здесь - коммуникатор, через него прохо­  
   дят связи. Он оказывается в центре общей работы, определенным образом  
   фиксирует общие результаты и накапливание высказываний. И все постепен­  
   но видят прирост общего результата. Здесь консультант выступает как медиа-

тор, т. е. посредник по взаимодействию между разными мнениями, позиция­ми, точками зрения, которые могут возникнуть в группе в это время.

Потребность в появлении функции медиатора возникает в группе тогда, когда между некоторыми участниками возникают серьезные противоречия, ког­да группа раскалывается на две подгруппы, занимающих противоположные точки зрения и позиции. Тогда консультант пытается выступать здесь как по­средник во взаимодействии между противоположными мнениями или конф­ликтующими сторонами, выполняя функцию коммуникатора по регулирова­нию обмена суждениями в группе. А поскольку обращаются именно к нему, то он задает правила взаимодействия в группе и оказывается центром этого взаи­модействия независимо от того, есть там противоречия или нет.

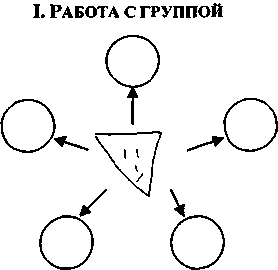
Один из примеров медиации в работе с группой. Работая в одной строи­тельной организации консультантом, я оказался в остроконфликтной среде, часть из которой представляла одно из подразделений этой организации, стре­мившееся выйти из подчинения основного объединения, выделиться на само­стоятельные коммерческие условия, что вызывало негодование участников, представлявших центральный аппарат строительного объекта. Я предложил разделиться группе на две части по линии конфликта и каждой сформулиро­вать свои позиции по отношению к другой. Свои аргументы они обсуждали сначала порознь, но каждая с моим участием. Затем через меня произошел об­мен аргументами. Наконец, когда позиции были максимально освобождены от эмоций и необоснованных подозрений, они выделили по одному переговор­щику, которые в присутствии всех начали сближение своих аргументов.

Работу консультанта с клиентурой в таком режиме называют еще мето­дом **номинальных групп.** Группа здесь и в самом деле не фактическая, посколь­ку участники ее между собой не взаимодействуют, а их высказывания обраще­ны в сторону консультанта, они не осознают себя группой.

Итак, работа консультанта с группой предполагает регулирование консуль­тантом порядка высказываний. Вначале он предлагает высказываться всем, чтобы выявить основные мнения и их группировку. Потом сосредоточивает внимание группы на наиболее важном, организует вокруг этого дискуссии, регулирует активность (рис. 19). Например: видя, что кто-то из участников группы не высказывается или высказывается пассивно, начинает обращаться к нему с дополнительными вопросами. Он понимает, что пассивность не озна­чает отсутствия мнения, а часто это означает либо скованность, либо нежела­ние свои суждения по какой-то причине высказать. Здесь не должно быть при­нуждения, консультант своими вопросами может помочь преодолеть скован­ность или нежелание.

**8. ГРУППОВАЯ РАБОТА**

Принципиальное отличие групповой работы от работы с группой состоит в том, что в первом случае консультант стремится установить широкое поле межличностного общения между членами группы и начинает групповую ра­боту с взаимного знакомства. Функция взаимного знакомства очень важна. Она Дает первые стимулы и создает предпосылки для преодоления служебных ба-

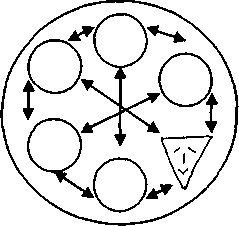
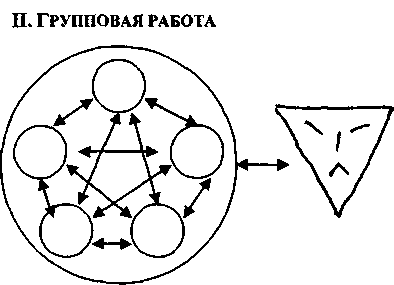


**случаи:**

* короткое время
* конфликтность
* специальные задачи

**РОЛИ КОНСУЛЬТАНТА:**

* коммуникатор
* модератор
* медиатор



**РОЛИ КОНСУЛЬТАНТА: СЛУЧАИ:**

* фасилитатор - глубокие разработки
* модератор - командообразование
* медиатор
* тренер
* преподаватель
* работник

**Рис. 19. Варианты взаимодействия консультанта с группой**

рьеров или барьеров, которые возникают в начале общения незнакомых лю­дей. Само по себе взаимное знакомство, представление играют очень важную роль для позитивного настраивания участников группы на сотрудничество -на стадии знакомства начинается процесс взаимного раскрытия, преодоления барьеров в отношениях между людьми. При этом поощряются вопросы друг к ДРУгу, и консультант следит за тем, чтобы эти вопросы не были бестактными, назойливыми либо чересчур подробными и длительными.

После этого консультант предлагает группе обсудить задачу, над которой они собираются работать, и начинает с того, что предлагает для знакомства обсуждение результатов организационной диагностики. При этом результаты оргдиагностики не рассматриваются как что-то непогрешимое и неизменное, более того, консультант поощряет их критику и предлагает группе попробо­вать переосмыслить их, найти какие-то уязвимые места в этих материалах или развить их.

Дальше. Групповая работа строится по трем основным линиям: 1) группо­вая динамика, 2) активизация коллективного мышления, 3) работа по содер­жанию. Эти три направления постоянно сочетаются, они присутствуют одно­временно.

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА. Здесь консультант выступает как соци­альный психолог, он должен суметь организовать живую коллективную дис­куссию, оптимально структурировать группу и вовлечь максимум знаний и мнений на фоне постоянного взаимного раскрытия и непринужденности.

Как консультант это делает? Прежде всего он пытается ввести некоторые правила общения в группе. Например, он предлагает такое правило - вслуши­вание друг в друга, имея в виду, что все должны настроиться на понимание того, что говорит каждый из них, ибо часто люди слышат только себя и подво­дят мнения других под свои представления. Консультант предлагает избегать негативов, т. е. высказываний агрессивного характера по отношению друг к другу. Например, избегать таких выражений: "я не согласен", "ты не прав". Иногда консультант использует сильный психологический прием и предлага­ет всем участникам перейти в своем общении по именам и без отчеств и иногда на "ты" - для преодоления дистанции.

Работа по групповой динамике включает в себя ролевое распределение. Консультант может предложить членам группы осмыслить свои роли, но не в самом начале, а через некоторое время, когда они проявятся более отчетливо.

Прежде всего в группе возникают отношения лидерства. Это связано с раз­ными психологическими складами личности, разным владением материала. И консультант должен быть очень внимательным к тому, какого характера ли­дерство выявляется. Оно может быть конструктивным и способствовать орга­низации работы. Иногда же это лидерство оказывается деструктивным или оппонирующим самому консультанту.

Ролевое распределение в группе может быть в очень разных формах. Кто-то может сознательно предложить себя в качестве организатора, кто-то в каче­стве секретаря, т. е. он будет замерять какие-то результаты, кто-то может взять на себя роль критика, резонера, генератора идей. Строгое фиксирование ролей вряд ли целесообразно.

Но если удалось преодолеть статусное различие, удалось продвинуться к взаимораскрытию, т. е. к выходу на близкие межличностные отношения, и уда­лось достичь в той или иной степени групповой сплоченности, взаимопонима­ния, работы группы на единую цель - тогда можно сказать, что групповая ди­намика отлажена и группа сложилась как единое целое.

Здесь возникает вопрос о том, какое положение в групповой структуре за­нимает сам консультант. В самом простом виде можно выделить два варианта положения консультанта в группе. Один из них, когда консультант не считает себя членом этой группы, он организует интенсивное общение участников груп­пы, но сам сохраняет свой статус консультанта, эксперта, участвует здесь как бы извне группы.

В других случаях консультант рассматривает себя как члена группы, он также работает по содержанию, пытается помочь, участвует в общей работе, но время от времени предлагает свои технологии, процедуры. При этом он счита­ется обычным членом группы.

Численный состав группы определяется главным образом возможностя­ми контакта лицом к лицу, непосредственного общения. Количество участни­ков группы варьирует от их способности к такому непосредственному обще­нию. Чаще всего группы бывают по 8-12 человек. Для отслеживания группо­вой динамики это имеет еще и то значение, что при значительной численности группы у нее возникают формы групповой патологии, например "хорды", ког­да от группы отделяются 2-3 человека и ведут заинтересованный разговор в стороне. Этим самым они обособляют себя от остальной группы, что осложня­ет работу.

Иногда такого рода "хорды" могут быть целесообразны, и тогда консуль­тант может предложить людям поработать некоторое время отдельно, принес­ти потом какой-то конкретный результат. Но консультант должен постоянно обращать внимание группы на общий смысл, и если численность группы вели­ка, то делать это трудно.

АКТИВИЗАЦИЯ КОЛЛЕКТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ. Тут-то и долж­на быть обеспечена синергия, т. е. умножение возможностей группы таким об­разом, что ее общий потенциал становится выше суммы индивидуальных по­тенциалов отдельных участников.

Задача консультанта - обеспечить взаимоусиление участников работы. Каким образом?

Хороший прием - интерпретации друг друга. "Как вы поняли слова К.?"- спрашивает консультант у кого-то одного, другого... И потом пред­лагает этому К.: "Скажите нам, насколько верно мы изложили вашу мысль?"

Нередко интерпретации существенно развивают первоначальную идею, что признает и ее автор.

Для усиления результативности интерпретаций консультант может прибегнуть к т. н. "активной паузе". Услышав интересное, перспектив­ное, с его точки зрения, высказывание кого-либо в группе, консультант объявляет: "Теперь давайте 3-4 минуты помолчим, и потом каждый выра­зит свое отношение к тому, что сейчас прозвучало". В тишине обязательно происходит интенсивная индивидуальная работа, как правило развиваю­щая сказанное перед этим.

Время от времени следует пользоваться групповой саморефлексией, т. е. переосмыслением способов взаимодействия участников. Как мы работаем? Что нам мешало? Что получилось хорошо? и т. п. вопросы. Нередко при этом и сама группа находит способы улучшения взаимодействия.

Совместное мышление (если это словосочетание применять не строго) активизирует и т. н. синектика. Это использование очень далеких и даже парадоксальных аналогий. К примеру, сравнение обсуждаемых нововведе­ний с локомотивом - прежде чем сдвинуть вперед тяжелый состав, он подает назад, освобождая стыки между вагонами, и затем сдвигает их по одному. Синектика развивает воображение, помогает поиску. Ситуацию в группе мож­но сравнить со стадионом, где все сидят на трибунах, а мяч гоняет лишь один игрок. В этом сравнении содержится намек на пассивность всех, кроме лиде­ра. Синектические приемы могут заходить довольно далеко, и они очень ожив­ляют обстановку.

Большая ценность в групповой работе - разнообразие. Должно про­явиться много различных фактов, мнений, позиций, чтобы создалось кон­структивное напряжение, дискуссия. В разнообразии как раз и рождается новизна. Хороший способ достижения такого разнообразия - **"конферен­ция идей".** Участники группы расходятся на 20-30 минут по одному, с тем чтобы принести в группу свои идеи. Или же группа делится на 3-4 под­группы для той же цели.

Очень способствует продвижению и **визуализация** процесса и результа­тов работы. Иначе говоря, следует изображать на ватмане, листах бумаги, дос­ке все, что происходит или наработано: схемы мышления, рисунки, графики и тексты (ключевые слова, выводы, мнения и т. п.) с последующей демонстраци­ей друг другу.

Широкое признание получила модерация. Консультант предлагает участ­никам ответить на какой-либо значимый вопрос. К примеру - перечислить их проблемы. По мере называния он наносит их на большой лист. А потом пред­лагает всем ответить на другой вопрос: **что можно сказать об авторе этого текста, как этот перечень характеризует того, кто его написал?** Связь между текстом и авторством как бы прерывается, и полученные характеристи­ки тоже наносятся на лист.

Вот пример модерации из моей практики.

**Каковы причины кризиса на вашем предприятии?**

* система собственности
* нет законодательной базы
* государство не заботится о производителе
* государственная бюрократия
* налоги еще до производства продукции
* налоги не стимулируют
* таможенная система препятствует частному производству
* устаревшая система управления
* консерватизм руководителей
* 50% за бирает монопольная энергетика
* московская мафия
* банковские кредиты не способствуют
* устаревшая система оплаты
* государство поощряет скрытую безработицу  
  ~ теневая экономика

~ приватизация некорректна

- безграмотность коллектива

~ правительство не обеспечило подготовку ~ бесконтрольность государственного бюджета

* нестабильность рубля
* в стране нет маркетинга  
  ~ нет валютного рынка
* налоговая система давит на законопослушных
* либерализация цен при монополизме  
  ~ нет государственных программ

~ общество не готово

~ у государства нет финансовой политики

- приватизация прошла без подготовки

**Что можно сказать об авторе этого текста?**

* неуравновешенный \
* не знает методов управления
* не может найти выход \
* некомпетентность
* бессистемность
* эмоции выше разума
* неподготовленность ММ
* причины видит вовне, а не внутри

Вертикальными палочками участники обозначают степень значимости осо­бенностей "автора".

И еще один пример.

**Модерация - ответы участников группы на вопрос: цели маркетинго­вой политики:**

* создание рынка Анти-бетон
* все, кто хочет строить, обращаются к нам
* все, кто хочет строить из металла, обращаются к нам в первую очередь
* рост объемов продаж в абсолютных величинах
* рост эффективности продаж
* наладить "конвейерные" продажи
* охватить 20% рынка
* все знают, что лучшие дома - наши
* продавать типовые здания
* продавать индивидуальные здания
* расширение товарной номенклатуры

**Вопрос к группе:** Как этот текст характеризует его автора? Что можно ска­зать об авторе этого текста? **Ответы:**

* амбициозен жутко
* мечтатель, фантазер
* бросается словами
* у него мешанина в голове ,
* на рынке видит много перспектив, но не знает, что с ними делать
* наверное, у него выгодное дело
* переоценивает свои возможности
* его уверенность покоряет
* у него все нестабильно
* он в начале пути

**Вопрос консультанта:** А где у него клиент? По-моему, он на уровне сбыто­вой, а не маркетинговой политики.

**Вопрос консультанта:** Как преодолеть эти недостатки автора, чтобы разра­ботать проективную маркетинговую политику в соответствии со стратегией фир­мы? Какой должна быть эта политика?

Часто консультант видит в таком тексте то, чего не видят остальные в груп­пе. Он может вписать и собственное мнение.

Характеризуя полученный результат, группа и консультант рефлексиру­ют, обнаруживая слабости в своем подходе к проблемам, приходят к выводу о необходимости думать иначе.

Для примера: пересмотр перечисленных проблем организации может об­наружить, что все или большинство проблем видятся извне организации и не

поддаются решению силами работников организации. А те просчеты, неуме­ния, которые коренятся в собственной работе, не осмыслены.

Если в модерации консультант активно вмешивается в существо дела, то в **фасилитации** он предлагает только некоторые процедуры для обсуждения, никак не касаясь содержания высказываемых мыслей. Хотя методически то и другое довольно близки.

РАБОТА ПО СОДЕРЖАНИЮ. Консультант по управлению, в отличие от методолога, игротехника, фасилитатора, должен вместе с клиентом (в дан­ном случае с группой) обеспечить практический продукт - найти решение про­блемы. Он не может позволить себе сказать в конце работы: "Вот то, что вы наработали. Я только облегчал вам движение...". Поэтому ему приходится вни­кать по существу в эти проблемы, так же как и в специфику конкретной орга­низации.

Чем может помочь консультант в этом направлении групповой работы?

Во-первых, он знает теорию управления, новейшие достижения и тенден­ции в этой области. Он также овладевает основами маркетинга, управления персоналом и т. п. раньше своих клиентов. Свои **теоретические знания** он может предложить группе.

Ему лучше клиента известен и **передовой опыт** в решении подобных про­блем. Он специально собирает, обобщает, систематизирует его и тоже предла­гает группе.

У консультанта со временем появляется **собственный опыт** решения сход­ных проблем у других клиентов, который он также привносит в групповую работу.

Еще один ресурс консультанта - знание им стереотипов и **тупиков уп­равленческого мышления,** которые мы рассматривали, например, в разделе об оргпатологии. Он упреждает проявление подобных стереотипов, разъясня­ет их бесперспективность.

Наконец, консультант работает в группе как активный **участник реше­ния** оргпроблем. Иначе говоря, он сам высказывает собственные мысли, ста­рается разобраться в существе дела и предлагает свои мыслительные способ­ности.

Риск конформных вариантов решения проблем возникает и здесь, если консультант по управлению не включает работу группы в общий контекст на­уки об управлении, новейших разработок в этой области и собственного опы­та. Поэтому он принимает участие и в содержательной работе группы, что предполагает использование консультантом опыта работы в других организа­циях, реализуемое в форме предложений, приведения примеров, привнесения в качестве предложений собственных идей в проектирование организацион­ных преобразований. Однако необходимо учесть и вероятность неосознанного "подчинения" группы влиянию содержательных идей консультанта, угрозу, так сказать, обратного конформизма. Вероятность этого несколько снижается в связи с высокой личностной заинтересованностью участников в результатах работы. Поэтому они могут быть не склонны принимать такой вариант их жиз­ненного, трудового положения, который противоречит их целям. Тем не менее в напряжении, известном отрыве обстановки от организационной повседнев­ности, высоком престиже консультанта подобное воздействие возможно, по-

скольку консультант сам должен стимулировать работу группы, ее поиск про­блем, дабы предупредить эффект "заглатывания".

Таковы эти три направления в групповой работе, принятые в управлен­ческом консультировании.

Теперь рассмотрим ряд самостоятельных **методов,** которые могут исполь­зоваться в работе с клиентом.

**9. МЕЖГРУППОВАЯ РАБОТА**

Она представляет собой метод интенсивного коллективного поиска эф­фективных решений в ситуациях, когда традиционные методы выработки ре­шений (сбор предложений, совещания, конференции и т. д.) не дают требуемо­го эффекта.

В ходе межгрупповой работы на основании ряда методологически обосно­ванных процедур (обмена представлениями о состоянии организации и ее пер­спективах, выработанных каждой из позиционных групп, анализа ситуации и проблематизации) строится концепция развития организации, которая нахо­дит отражение в проекте преобразований.

Эффективность применения этого метода для выработки решений объяс­няется 4 главными факторами:

а) эффект форума, т. е. особая многосторонняя и неранговая представи­  
тельность участников, не совпадающая с принятыми принципами формирова­  
ния состава участников совещаний;

б) эффект резиденциальности, т. е. объединение участников общим, отно­  
сительно изолированным местом жизни и работы (обычно за городом, где жи­  
лые и рабочие помещения находятся в одном здании или рядом), что продле­  
вает ее за рамки рабочего дня, дает возможность неформального общения;

в) эффект обмена, т. е. демонстрация и осознание участниками позиций,  
целей и мотивов друг друга;

г) эффект методики, т. е. активизирующее и направляющее воздействие  
методического аппарата организаторов групповой работы и консультанта.

Кроме того, эффективность такого подхода заключается в получении мно­гократных результата и продукта:

* разработка конкретных рекомендаций по решению актуальной задачи;
* выработка у участников навыков сотрудничества и коллективного реше­  
  ния общих проблем;
* ролевое развитие участников, повышение их способности к более инициа­  
  тивному выполнению своих, а также к принятию на себя новых функций;
* преодоление обычной позиционности и создание другой, основанной на  
  межгрупповой конкуренции.

Тут консультанта по управлению тоже поджидает ловушка. В отличие от профессиональных тренеров и оргконсультантов он не может ограничить свое участие в выработке решений лишь предоставлением клиенту своих средств работы. У него есть не только собственное видение проблемного поля организации (о чем говорилось), но и свое отношение к ее позиционной струк­туре. И он не должен формировать контингент участников равномерно из всех реальных позиционных групп, ибо некоторые из них могут иметь харак-

тер "клик", другие обречены на отмирание вследствие объективной логики развития организации. В этом случае проект решения будет носить черты конформизма.

Позиционный анализ, проведенный консультантом в ходе диагностики, с учетом сказанного составляет основу для подбора участников межгрупповой работы и в значительной степени определяет ее структуру.

Так, в первый день консультант работает в моногруппах (позиционных группах), сформированных на базе "карты позиционности" организации. В каждой из групп консультантами проводится анализ ситуации, проблемати-зация и выработка проектов изменений в организациях. Затем на основе выра­ботанных проектов в ходе пленарного заседания происходит обмен позицион­ными решениями между группами. Цель первого дня представляется достиг­нутой в случае осознания участниками неполноценности своего проекта, выработанного с узкогрупповых позиций, а также тупиковое™ подобного под­хода к выработке решений в целом.

Со второго дня и до конца на основе перегруппировки участников и созда­ния т. н. полигрупп в ходе групповой работы и совместных пленарных заседа­ний преодолевается внешняя, организационная позиционность и создается новая, более конструктивная.

Третья стадия управленческого консультирования **-реализационные про­цессы,** т. е. осуществление решения, выработанного на предыдущей стадии управленческого консультирования (обычно руководитель активно участвует в выработке решения).

Как было отмечено выше, консультанты по управлению отнюдь не всегда считают своей обязанностью давать рекомендации относительно реализации принимаемых решений. Причин тут несколько. Но, видимо, одна из главных -особая трудность и ответственность последней стадии. Невнедряемость реше­ний, выработанных консультационными методами, всегда составляла их сла­бую сторону. Не менее уязвимо с этой стороны и проектное управленческое консультирование (т. е. не использующее процессные методы). Формула "а мы не ставим себе такую задачу" все чаще воспринимается как оправдание, пусть даже методически обусловленное.

Между тем именно реализационная стадия дает подлинное завершение всего процесса управленческого консультирования, фактические изменения в деятельности организации, ее коллектива.

Попытки "прорыва" в изменение действительности привели к появлению разных форм вовлечения представителей клиентной организации в выработ­ку проекта желаемых изменений. По-видимому, в этом больше других преус­пели разные варианты групповых методов.

Однако межгрупповая работа - "лабораторное" образование. В ней отме­няются многие нормы, действующие в реальных организациях, вводятся соб­ственные правила. Она лишь частично воспроизводит жизнь организации. Поэтому всегда образуется особая методологическая и методическая пробле­ма перевода из искусственной среды в естественную.

И тут возникают два барьера: первый по линии "результат - организа­ция", второй по линии "участники межгрупповой работы - остальной кол­лектив".

Продукт межгрупповой работы обычно "завышен" по отношению к воз­можностям организации. Это одно из свойств возникающей там субкультуры. Расшатывание стереотипов и психологический подъем нередко приводят к предпочтению радикальности, а не реализуемости. Отсюда - угроза стабиль­ности организации, ее равновесию, а значит, и реакция отторжения.

В той или иной мере продукт и результат существуют в организации как ее несистемные элементы. Судьба их может решаться в дальнейшем как через исключение, так и через взаимоадаптацию или "приручение", т. е. преодоление их новизны, переформулирование в устоявшихся терминах.

Далее. Участники межгрупповой работы вносят в реальную организацию новую позиционность, образованную особым организационным меньшинством, сплоченным групповой субкультурой, составляющей социальную базу полу­ченного результата. С другой стороны, не участвовавшее в межгрупповой ра­боте большинство сотрудников организации воспринимает новшество (в ка­честве новшества здесь выступает проект организационных преобразований) и его носителей отчужденно по следующим причинам.

Неучаствовавшему большинству не виден путь развития участников меж­групповой работы к полученному ими результату, который поэтому не кажет­ся бесспорным. Кроме того, невключенность в процесс выработки проекта по­рождает известный психологический барьер в отношении к новшеству.

Помимо этого, позиционный анализ на диагностической стадии мог не выявить некоторые виды позиционности в коллективе, которые в межгруппо­вой работе оказались не представленными, а значит, чей-то интерес не был включен в выработку общего решения.

Что касается позиции участвующего меньшинства в реализации выработан­ных решений, то на ней сказывается ослабление идентификации с организаци­ей, которое достигается во время резиденциальной межгрупповой работы.

И наконец, рутина повседневности, загруженность текущей работой не дает возможности персоналу организации (как участвовавшим, так и не участво­вавшим в ней) в необходимой степени сосредоточиться на освоении новше­ства.

Перевод продукта межгрупповой работы в реальную организацию возмо­жен с помощью специальных методов. Разработка же и применение таких ме­тодов требуют определенной квалификации консультанта по управлению. И это тем более важно, поскольку эти методы не могут быть типизированы или переданы для использования руководителям или другим работникам орга­низации. Их содержанию и использованию свойственны высокая степень си-туационности, реактивности. Все это делает необходимым участие консуль­танта в реализационных процессах.

В чем же выражается это участие? Тут надо обратиться к особому статусу консультанта в организации в реализационный период, который можно харак­теризовать следующим образом.

1. Пройдя с коллективом организации диагностику и выработку решения,  
   консультант получает ту или иную степень делового признания, становится  
   объектом ожиданий со стороны руководителей и других работников.
2. "Внешний" характер его положения в оргструктуре (независимость, не­  
   включенность) и уникальная для организации экспертность (он единственный

для персонала, кто владеет методами управленческого консультирования) дают ему возможность активно воздействовать на процессы, вызванные в клиент -ной организации предыдущей стадией, как, впрочем, и инициировать новые. К тому же у него есть и специфическая свобода поведения в организации, по­скольку ему доступно передвижение сквозь организационные границы, ниве­лирование должностных различий (в общении, групповой работе), образова­ние новых структур (рабочие группы и т. п.).

3. В случае успешной работы складывается образ консультанта как "свое­го человека", позитивное восприятие его, вызванное опытом совместных пере­живаний в групповой и межгрупповой работе. Идущая отсюда особая довери­тельность в отношении к нему усиливает его интегративные и развивающие возможности.

Таким образом, статус консультанта образует феномен "боковой иерар­хии" в клиентной организации. Именно он в качестве нового центра организа­ции выступает как агент изменений.

Об используемых им методах мы говорили выше. Сейчас речь идет о ме­тодическом оснащении консультанта в реализационных процессах.

Реализационные процессы в управленческом консультировании пока раз­виты слабо по упомянутым выше причинам. Наиболее очевидно использова­ние различных приемов групповой работы. Другие можно определить в зави­симости от целей консультанта на реализационной стадии.

Первая из этих целей - обеспечить перенос найденного результата из ла­бораторных условий в реальные. Например, если он был получен в ходе меж­групповой работы. Вначале ее участникам предлагается сформировать особую группу (она называется экспертной), которая является органом такого пере­носа, ибо она берет на себя обязательство реализации выработанного в ходе межгрупповой работы продукта в последующий период в обстановке упомя­нутых ранее противоречий. Кроме того, в конце межгрупповой работы предус­мотрена разработка программы реализации полученного продукта с учетом прогноза способствующих и препятствующих факторов.

Консультант стремится по возможности сохранить новую субкультуру, например через поддержание чувства "мы" среди разобщенных участников, вырабатывающих решения. Само присутствие консультанта в организации, контакты с ним поддерживают это чувство, но необходимо организовывать контакты и между членами участвовавшего меньшинства для адаптации и раз­вития результата, скажем, в рамках т. н. доводочных групп, действующих по разным направлениям, предусмотренным межгрупповой работой. Основная же работа идет с экспертной группой.

Консультант может прибегнуть к использованию метода "узкой базы", что 1 в инноватике означает пошаговое расширение состава участников, развитие результата в реальной организации, вовлечение в этот процесс не только боль­шего числа работников, но и новых групп персонала, начиная с наиболее склон­ных к принятию новшества.

Следует иметь в виду, что, начинаясь со взаимоадаптации нового решения и организации, реализационный процесс имеет тенденцию к значительной трансформации продукта, внесенного ранее в организацию. Более того, парал­лельные процессы, непредвиденные изменения могут перевести "стрелку" дви-

жения на иные пути. При этом некоторые из начатых консультантом процес­сов становятся самосовершающимися, другие нуждаются в его включенности. Таким образом, для деятельности консультанта на этой стадии характерен не­проектный подход, подход процессный, где начатое нововведение перерастает в последующие изменения без фиксированного конечного состояния.

Есть ли критерии эффективности управленческого консультирования при столь высокой степени неопределенности реализационных процессов? Да, и к ним можно отнести: во-первых, осуществление регулируемых нововведений, а во-вторых, само обращение клиентной организации к помощи консультанта на этой стадии.

В этом смысле все предыдущие стадии управленческого консультирова­ния оказываются более "точными", осязаемыми в сравнении с реализацион­ной, но тем не менее именно по отношению к ней они составляют лишь предызменения, а реальные изменения наступают как раз в этой последней стадии, хотя здесь они нередко куда как менее определенны.

**Коллективный поиск**

Важнейшая задача консультанта - вовлечь работников клиентной орга­низации в диагностику, выработку необходимых изменений и их реализацию, т. е. включить коллектив в инновационный процесс.

Можно выделить следующие общие особенности этой формы коллектив­ных решений в отличие от традиционных (совещаний, заседаний и пр.).

**Неделегированностъ.** Если на обычном совещании каждый присутству­ющий представляет свою организацию, подразделение и придерживается за­ранее заданных позиций, то здесь участники свободны от каких-либо обяза­тельств.

**Личностное начало.** На совещаниях мнения, суждения обычно "имеют вес" еще до их высказывания и соответствуют должностным статусам участ­ников. Во время групповой работы возникает иная шкала оценки мнений, и статусы в значительной мере выравниваются.

**Новые связи.** Как правило, во всех трех вариантах групповой работы на общих задачах сходятся те, кто в реальных организациях между собой мог во­обще не контактировать. Это обогащает сам процесс поиска решений.

**Участие исполнителей.** Даже если среди участников одни лишь руково­дители, многие из них в обычных условиях не имеют влияния на стратегичес­кие решения и связаны только с их реализацией.

Введение в консультационную практику групповой работы в качестве бо­лее или менее распространенного метода выработки решений требует соблю­дения ряда принципов.

**Трехэтапностъ.** Такой работе должна предшествовать диагностика (ана­лиз состояния, выявление проблем, возможностей и путей их решения); за ней должно следовать внедрение полученного результата, т. е. доведение вырабо­танного проекта до конкретных форм реализации. Итак, поэтапная формула групповой и межгрупповой работы должна выглядеть так: диагностика - ре­шение - реализация. Первая дает основание для постановки целей, задач, вто­рая рождает проект их решения, третья - осуществление проекта.

**Консультативно-психологические методы.** Это означает соединение ме­тодов управленческого консультирования с методами групповой динамики и ролевого развития. В группах могут одновременно работать в паре консуль­тант по управлению и групповой психолог, или же один овладевает методикой обоих профилей.

При этом консультант по управлению предлагает участникам аналитичес­кие схемы мышления, вопросники и т. д., а также поддерживает наиболее пер­спективные суждения, информирует о передовом опыте и научных основах управления, акцентирует внимание на различиях в точках зрения, помогает их интегрировать и т. п. Важно отметить, что здесь консультант по своему усмот­рению переходит от консультирования процесса к консультированию проек­та, т. е. вмешивается в содержание работы участников и даже предлагает свои решения.

Групповые психологи обеспечивают активизацию участников через сти­мулирование их ролевого распределения ("генератор идей", "критик", "орга­низатор", "докладчик" и т. п.), обмен ролями, саморефлексию (переосмысле­ние способов своей работы), взаиморефлексию (осознание интересов и про­блем партнеров), сплочение групп участников вокруг общих целей.

Очень вероятно несовпадение и даже противоречие между задачами кон­сультанта и психолога. Так, например, управленческий романтизм весьма пока­зан ролевому развитию участников (ломка стереотипов, поиск идеальной орга­низации, увлеченность сверхдальней перспективой). Но он же неприемлем по критерию реализуемости, что обязательно будет отмечено консультантом.

За результат отвечает консультант. Он начинает работу в группе, конкре­тизируя задачу, поясняя ее место в более широком управленческом контексте. Затем вступает групповой психолог, который устанавливает связи между уча­стниками, поощряет ролевое распределение, выделяет подгруппы, перестраи­вает их под задачи, мобилизует аутсайдеров, корректирует лидерство, прово­дит саморефлексию и взаиморефлексию и т. д.

Характер их взаимодействия ситуативен, оба должны достичь взаимопо­нимания, особенно отработать "передачи" группы друг другу. Наиболее веро­ятны примат консультанта и "обеспечивающее" сотрудничество психолога. Консультант обычно открывает и закрывает работу группы.

Еще раз отмечу возможность совмещения обоих в одном лице.

Названные отличия межгрупповой работы особенно принципиальны. Но есть и другие.

Ориентация, прежде всего, на решение проблемы несколько меняет и груп­повую структуру. Вводится экспертная группа со второго или третьего дня. Главное ее назначение - стать мостом между проектом и реальностью. Экс­пертная группа выступает как гарант внедрения результата. В нее входит выс­ший эшелон представленных в такой работе руководителей из различных по­зиционных систем и нейтральные (независимые) эксперты (специалисты в Данной области, вышедшие на пенсию руководители и т. д.). Экспертная груп­па конкретизирует цель общей работы, вырабатывает "образ результата", сама параллельно над ним работает, а затем добивается реализации.

Иначе вводится позиционность. Она задается не столько из различий в мышлении и профессионально-ограниченном видении предмета, сколько из

объективно противостоящих функций, интересов разных социальных групп (толстоструктурных и тонкоструктурных, организованных, ведомственных и т. д.). К примеру, это могут быть конкурирующие разработчики одного и того же новшества из разных подразделений и даже организаций. Особенность тут в том, что даже если мы и соединим сходные предметные схемы мышления участников, они все равно останутся представителями "клановых" целей. А такие различия преодолеваются совершенно особым образом, с гораздо боль­шими трудностями.

Режим межгрупповой работы должен избегать "перегрева" (укладываться в рабочий день, смягчать конфликты, исключая переход "на личности" и т. п.). Хотя 5-6 дней непрерывной работы следует считать нормой.

В этом смысле межгрупповая работа представляет собой интенсивный групповой поиск нестандартных решений в ситуациях особой сложности, ког­да традиционные методы выработки решений не дают нужного эффекта. Пред­метом ее является реальная проблема для самих участников, которые будут осуществлять в собственной работе найденные ими решения. Безусловно, фун­кции обучения и развития участников остаются и здесь несомненными.

Межгрупповая работа структурируется одновременно по трем направле­ниям:

* **логическая структура** предусматривает концентрацию внимания участ­  
  ников последовательно на анализе ситуации, выделении комплекса акту­  
  альных проблем, разработке проекта желаемых и возможных изменений,  
  определении программы реализации проекта;
* **групповая структура** предполагает деление участников на различные груп­  
  пы и подгруппы по разным признакам с целью получения наиболее эффек­  
  тивного сочетания участников для решения конкретных задач. Возможно и  
  создание разовых (сводных, инициативных и др.) групп и подгрупп;
* **временная структура** позволяет распределить работу, выбрать форму ее  
  организации в определенном, по возможности постоянном ритме (сочета­  
  ние групповых, пленарных заседаний, пауз для отдыха, подготовки и пред­  
  ставления промежуточных результатов и т. д.).

Исходя из этого сводная структура межгрупповой работы будет строить­ся по следующим темам и заданиям.

1-й день. Анализ ситуации - выявление проблем - проект изменений (крат­кий вариант).

Работа по моногруппам, каждая из которых включает представителей какой-либо одной позиционности (разработчики и проектировщики, изгото­вители, пользователи, организаторы нововведения из центральных ведомств).

Методическая задача: воспроизвести концентрированную картину суще­ствующей дезинтегрированной реальности.

Доминанта для консультанта (т. е. его главная задача на день): **продемон­стрировать ограниченность узкопозиционных решений.**

2-й день. Анализ ситуации.

Здесь и далее работа в полигруппах, каждая из которых включает равно­мерное представительство всех категорий участников с учетом их субъектив­ных особенностей (компетентность, активность, психологическая уязвимость}, определяемых консультантами по итогам первого дня.

Задача: посредством обмена информацией, ее обобщения, критического изучения различий в ее интерпретациях дать целостную картину ситуации в организации по данному вопросу; выделить управляемые и неуправляемые факторы ситуации как внутреннего, так и внешнего происхождения.

Доминанта для консультанта: **интегрировать представления разных по­зиционных групп.**

3-й день. Выявление проблем.

Задача: опираясь на полученный анализ ситуации, сформулировать и си­стематизировать комплекс основных проблем с выделением корневой про­блемы.

Под проблемой понимаются противоречия, возникающие между частями и стадиями, между интересами и целями его участников.

Проблемы должны быть конкретными, с разделением на решаемые и не­решаемые (в нынешних условиях). Следует разделять системно-организаци­онный (безличный) и человеческий (межличностный, психологический) ас­пекты. Показать истоки этих проблем и их следствия.

Доминанта для консультанта: **где искать решение? с решения какой про­блемы начинать?**

4-й, 5-й дни. Разработка проекта изменений.

Задача: на основе выявленной проблематики разработать предложения по решению корневых проблем участников данного нововведения с целью его интенсификации. В проекте должны быть отражены доказательства возмож­ности его реализации, новизна и радикальность, а также положительные и от­рицательные последствия.

(Другие указания по разработке проекта изменений ориентируются на результаты проблематизации предыдущего дня.)

Доминанта для консультанта: **единство радикальности и реализуемости.**

6-й день. Разработка программы реализации проекта.

Задача: определить последовательность доведения проекта изменений до полного его внедрения в практику управления нововведением, отработать ме­ханизм взаимодействия его участников.

Кто дорабатывает проект по замечаниям заказчиков? Кто курирует про­хождение его? Что будет способствовать его реализации? Что будет этому пре­пятствовать? Какие возражения по проекту и от кого следует ожидать? Как на них отвечать? Оценить целесообразность использования экспериментального метода.

Доминанта для консультанта: **взаимная адаптация найденных решений**

**и реальной организации.**

\* \* \*

В рамках каждого дня соблюдается следующий порядок общей работы:

* установка консультанта (задача на день);
* работа по группам;
* пленарные собрания (обсуждение представленных результатов, мнения  
  экспертной группы, заключение консультанта).

Со 2то дня экспертная группа ведет параллельную работу по общей тема­тике с упором на оценку результатов, предоставляемых группами.

**Методика и процедуры (почему изменения должны быть именно радикальными?)**

Итак, участников разбивают по группам дважды: вначале с однородным профессиональным составом каждая (моногруппы), скажем, в одной группе только лица, принимающие решения, выделяющие на это средства и кадры; в другой группе одни разработчики новшества и т. д. На следующий день груп­пы перестраиваются на многопрофессиональной основе (полигруппы), когда вместе сводятся по 1-2 представителям от каждой из моногрупп. Так, если сначала получается, скажем, 5 моногрупп, то потом 2-3 полигруппы.

Зачем такое чередование групп? Ведь в обоих случаях перед ними ставит­ся одна общая задача, например: разработать более эффективный механизм создания и освоения новшеств.

Перестройка состава имеет важный смысл. Для обычного хода работы ха­рактерно движение мысли, поиск участников только для улучшения того, что есть, а это не дает выхода на радикальное изменение. Следуя в таком направ­лении, участники, как правило, вскоре попадают в тупик, испытывают разоча­рование и даже склонность к выходу из работы. Наступает кризис как законо­мерная стадия ее развития. Кроме того, можно наблюдать стереотипность мыш­ления, которая, конечно, усиливается однородностью состава групп. С точки зрения стратегии управленческого консультирования необходимо еще задол­го до окончания сроков работы дать возможность ее участникам исчерпать предложения, касающиеся частичных улучшений рассматриваемого объекта. Реализация этих предложений на практике не сможет привести к радикаль­ным изменениям, поэтому необходимо пересмотреть привычные представле­ния. И вот тогда-то смена состава групп заметно активизирует поиск. Разуме­ется, консультирование с самого начала исходит из того, что лучшее решение может быть найдено только в полигруппах. Но у межгрупповой работы есть своя логика, а вернее, психология. Не побуксовав на мели, она вряд ли повер­нет к фарватеру.

Вероятно, здесь спорное место в системе межгрупповой работы. Такой прием активизации участников, возможно, вызовет упрек в манипулировании. Однако призыв сразу отказаться от устоявшихся представлений может быть встречен сначала вполне приветливо, а затем окажется, что даже решительное^ следование ему понимается многими как все то же "улучшение". Ведь всегда хочется убедиться в неэффективности принятия простых решений.

Именно поэтому на кризисной стадии межгрупповой работы консультан­ты могут прибегнуть к процедуре "сдвига". Это своего рода обеспечение пере^ стройки групп. Консультанты берут на себя инициативу выдвижения крайних точек зрения. К примеру, если заходит речь об улучшении работы маркетоло­га, консультант может спросить: **а нужен ли вообще маркетолог?**

Цель - побудить участников к переосмыслению своих задач, направить их внимание в глубину проблем.

Консультант настойчиво избегает роли преподавателя, хотя ожидания на этот счет в группе складываются, по крайней мере на первых порах. Они бе­рутся лишь катализировать процесс движения групп в результативном направ-, лении. Но прежде всего надо обеспечить следование всем принципам и прави­лам группового общения. Скажем, если давление кого-либо из участников ме-

шает проявляться другим суждениям, можно попытаться "размыть" его лидер­ство, например вопросом типа: **неужели у нас только одно мнение?**

Иной раз требуется поощрить тех, кто попадает на психологическую пе­риферию группы. Однако главное - улавливать перспективные постановки проблемы, поддерживать их разработку.

Между тем в группах происходит интенсивное взаимодействие. Актив­ность подогревается ожиданием очередного отчета (один или два раза в день) на пленарных собраниях, конкуренцией между группами, неизбежным при­внесением сюда профессиональных, коллективных и личных интересов и от­ношений. Внутренние разногласия в группах нередко принимают форму борь­бы. Если участники останавливаются на каком-то одном варианте, то с подъе­мом обсуждаются добавления, трактовки, способы пленарного изложения. Кроме того, психологическая инерционность подобного взаимодействия во­влекает в себя и индивидуально-личностные свойства участников, возникает феномен "размораживания", а затем и "раскрытия".

Во время проведения такой работы повышается эмоциональная уязвимость участников. Усиливается вероятность межличностных напряжений. Бдитель­ность консультанта в этом отношении должна срабатывать еще при первых, пусть отдаленных, проявлениях перехода "на личности". Естественный при любом общении обмен взаимооценками здесь необходимо удерживать в т. н. внутренней речи, не давая поведенческого выхода. Во избежание же развала группы консультант прибегает к некоторой смене ее персонального состава.

Экспертная группа ведет и свою "игру". В наилучшем варианте (особенно если имеется достаточное количество участников) она рассматривает себя как одну из полигрупп с теми же задачами. Поскольку обязанности по определе­нию результатов межгрупповой работы лежат на экспертной группе, то от нее не требуется их представления на каждом пленарном собрании, а лишь к за­вершающим дням. Все же для психологического равновесия общего движе­ния, удовлетворенности остальных участников немаловажно подчеркнуть, что тут нет "более равных". Да и для вклада в результат появится еще одна воз­можность.

В методологии межгрупповой работы предусмотрен и такой энергетичес­кий источник, как периодическая рефлексия участников. В чем ее суть?

По ходу дела у консультантов появляется немало поводов заметить:

* Все, что пока наработано группой, давно известно. Результата еще нет.
* Это подходящий момент для осознания: как мы работаем? Что мы, в сущ­  
  ности, сейчас делали?

Иногда предусматривается даже самостоятельная служба рефлексии, ко­торая в группах или на пленарном собрании оценивает сам характер наблю­даемой ею деятельности. Например:

* Большинство стремилось вспомнить прочитанную литературу.
* Соскальзываем к борьбе за влияние.
* Преобладают стереотипы.

Таким образом, консультанты и психологи обращают участников к осоз­нанному выбору путей движения к результату и продукту. Межгрупповая ра­бота время от времени как бы очищается от нагара страстей и шаблонов, полу­чает второе, третье дыхание.

Пока мы рассмотрели процессы, главные события межгрупповой работы. Перейдем теперь к концептуальной стороне вопроса.

В организациях действуют стабильные механизмы выработки управлен­ческих решений. С большим или меньшим успехом они обеспечивают на­хождение путей радикальных организационных изменений, когда в них осоз­нается потребность. Вместе с тем традиционные способы индивидуального или коллективного решения проблем (заседания, совещания) имеют свою ог­раниченность. На них приглашаются формально ответственные за опреде­ленные участки лица. Там воспроизводятся общеорганизационные отноше­ния (последнее слово остается за старшим начальником; соперничающие службы делят "поле"). Кроме того, такие способы хороши тогда, когда уже есть достаточное осмысление подлинной проблемы, а не ее вторичных при­знаков. Межгрупповая работа в значительной степени помогает взглянуть на проблему с иных точек зрения, найти оптимальное ее решение. Это дости­гается благодаря одному из важнейших принципов связи разработки нов­шеств с их реализацией.

Осуществлению этого принципа способствуют: во-первых, формирование определенного состава участников, ибо в такой ситуации одновременно и на­равне работают как те, кто планирует и контролирует изменение, так и те, кто эти планы выполняет; во-вторых, содержание разработанных решений - при­нимают то, что им же самим придется выполнять, поэтому за нереальное не возьмутся; в-третьих, причастность к рождению новшества, заинтересованность в его реализации; наконец, то, что экспертная группа и консультанты считают внедрение своей самостоятельной задачей.

Другой принцип - связь работы над решением проблемы с развитием орга­низационных отношений. Ведь тут устанавливается деловое сотрудничество по многим горизонталям и диагоналям организационной структуры, подлин­ное вхождение в коллектив. Очень важно, что эта методология дает возмож­ность занятым в ней работникам обнаружить те из своих особенностей, кото­рым не находилось применения в работе.

Теперь легче убедиться в ценности некоторых игровых приемов. В чем они?

По правилам межгрупповой работы в ней отсутствуют ранговые разли­чия, столь значимые в организациях. В группах, конечно, складывается своя структура, даже иерархия, но социально-психологического, неформального рода, состоящая из элементов лидерства, престижа и т. д. Отсюда и возмож­ность для ролевой подвижности участников, инициатив не только содержа­тельных, но статусных (замечено, что распределение влияния участников в группах и на пленарных собраниях нередко расходится с должностным поло­жением).

Состязательность - тоже работающий фактор. О ней есть что сказать особо.

Уже отмечалось, что подбор состава участников должен быть проблемным, т. е. отражать существенные трудности в реальных организационных отноше­ниях. Конструкторы и технологи, начальники цехов и снабженцы, изготовите­ли новшества и его пользователи - все они имеют немало таких расхождений, даже противостояний целей и интересов, которые, конечно же, привносятся в группы. Но в том-то и состоит функция межгрупповой работы, чтобы "перева­рить" эти линии напряжения и выработать другие, конструктивные. По завер-

шении периода работы моногрупп консультанты должны суметь показать учас­тникам бесплодность внешних размежеваний (более всего они сказываются на решении задачи). Объединение участников в полигруппы, работающие на общую задачу, обусловливает возникновение нового межгруппового соперни­чества, подпитываемого пленарными дискуссиями.

Так вот, позитивная межгрупповая работа начинается лишь тогда, когда внутригрупповая сплоченность формирует единый интерес настолько, что **со­стязательность между полигруппами становится сильнее и преоблада­ет над привнесенными извне противоречиями** между профессиями, подраз­делениями, организациями, интересами.

В этом - категорический императив всей методологии.

На пленарных собраниях группы объективно оказываются в ситуации кон­курса, поэтому вариантов решения, вероятно, может быть столько, сколько и групп, но продукт должен быть один. Понятно, экспертная группа неохотно примет даже два варианта в качестве равноценных рекомендаций. Преоблада­ет линия на откровенное сопоставление. Да и оценочные гормоны разного про­исхождения циркулируют между участниками.

Было бы совершенно неправильно упустить мотивы долга, совести, инте­ресов дела. И кто не хочет улучшить работу своих организаций? Тут же стано­вится ясно, что держаться за монометод безрезультатно, надо идти на взаим­ность. Словом, есть стимул для продуктивной состязательности полигрупп. И если внутри них консультанты стремятся не доводить различия до размеже­вания, то пленарная полемика позволяет определить подходы к проблеме. Труд­ность здесь состоит в том, что в финале не должно остаться проигравших. Дело консультантов найти интегрирующие точки взаимодействия между группами, даже если одна из них явно опережает другую по результативности. Конечно, всегда можно прибегнуть к методу "и ты прав", но стоит потрудиться над тем, как заинтересовать всех участников в содействии выполнению принятого ва­рианта.

В межгрупповой работе, особенно в резиденциальных условиях, существу­ют атрибуты необязательного порядка, например обращаться на "ты" и по име­ни. Участники сами предлагают определенные ритуалы. Консультантам это стоит поддерживать в той мере, в какой они способствуют созданию общнос­ти, чувства "мы".

Итак, каков же ответ на вопрос о назначении данной методологии?

Ясно, что она не может отменить традиционные методы выработки реше­ний. Более того, даже при вполне успешном завершении итоги поступают на рассмотрение руководству клиентных организаций для принятия окончатель­ного решения. К тому же в больших дозах это слишком сильное средство. Опыт­ные в этом деле консультанты говорят, что от частого применения сам метод "изнашивается", а кто-то начинает свою "игру в игре". Словом, не надо преуве­личивать его значение. Этот метод отнюдь не универсален, а скорее имеет це­левое назначение.

Какое же? Прежде всего, проведение межгрупповой работы эффективно при осознанной потребности в крупной организационной перестройке; при проек­тировании радикальных нововведений в масштабах всей организации; в целях изменения стиля руководства, организации труда, кадровой политики и т. д.

Типичным случаем обращения к консультантам за помощью является ситуа­ция, когда имеются люди и средства, а цели не достигаются. Конечно, целене-достижение только повод, а не проблема или задача. Нужна еще организаци­онная диагностика. Но без осознанной готовности заказчика к обоснованным изменениям вся работа будет безжизненна.

Модификации ее годятся и для сложных, но локальных задач (обучение руководителей и специалистов, создание систем премирования), в которых суть проблем определяется до ее начала.

Принципиальным следует считать особое значение методологии межгруп­повой работы как важной социальной инновации. Фактически создается па­раллельный основному, в чем-то и альтернативный механизм выработки ре­шений и развития организаций. Это новый феномен в нашей управленческой культуре. Сейчас трудно предвидеть судьбу его, но в нем скрыты далеко иду­щие возможности, хотя во время проведения появляются вопросы, на которые нелегко отвечают даже решительные сторонники этой методологии. Речь идет не об обычных преувеличениях ее возможностей, к которым склонны энтузиа­сты. Интереснее разобраться с действительно обоснованными сомнениями. А они больше всего касаются продуктов и результатов работ, которые прежде всего зависят от состава участников. Он подбирается консультантами, однако отбор производится среди людей, которыми клиентные организации реально располагают, а также на основании тех сведений о личных качествах работни­ков, которые удается получить. Результат не меньше зависит от поставленной задачи или возникающей проблемы. Например, может оказаться, что их реше­ние выходит за рамки возможностей организации, тогда требуется пересмотр каких-либо связей, норм макроуровня. То есть межгрупповой процесс имеет в сравнении с привычными методами большие неопределенность и вариабель­ность, а значит, вероятность непредвиденных событий, поворотов, небезраз­личных для клиента. Например, причиной сбоев бывают просто нарушения правил: выход участников из работы до ее полного окончания, включение лиц, в ней не участвующих, и др.

Кроме того, могут существовать различные оценки продукта и результата межгрупповой работы. Результат - это сам процесс, считают некоторые. Име­ется в виду, что те эффекты, которые дает живая методология в подобном ва­рианте (установление новых отношений, ролевое развитие работников, уча­стие в важнейших решениях и т. п.), составляют столь высокую ценность для людей, организации и общества, что даже этим вполне оправдывают расходы времени и средств. Правда, клиент-прагматик приглашает консультантов не для этого. Впрочем, слишком уж прагматичный руководитель не позовет, на­верное, консультантов вообще.

Действительно, контакты с потенциальной клиентурой тоже представля­ют определенную трудность. Восприятие руководителями информации или предложения о проведении подобного мероприятия, да еще в подведомствен­ном коллективе, отражает все оттенки "за" и "против", и пожалуй, с перевесом не в пользу первых. Что настораживает? Необычность, рискованность, а так­же неподконтрольность, отсутствие гарантий нахождения эффективных спо­собов решения проблемы.

**10. СЦЕНАРНЫЙ МЕТОД**

Мы внимательно рассматривали до сих пор лабораторные по своей при­роде методы выработки решений, связанные с групповой и межгрупповой ра­ботой. Лабораторные методы рассчитаны на некоторое выделение континген­та участников из реальной организации в искусственную среду, созданную консультантами специально, благодаря определенному режиму работы и ме­тодам взаимодействия и анализа. Но наряду с этим существует и должен полу­чить развитие процессный подход к механизму выработки решений. Что име­ется в виду? Имеются в виду специальные технологии, которые можно встра­ивать в естественные организационные процессы, т. е. в те процессы, которые будут происходить и помимо консультанта.

Например, руководство предприятия работает над выработкой какого-то решения - проводятся совещания, собрания, разного рода обсуждения в под­разделениях. Иногда это бывают спорадические контакты, иногда регулярные. И консультант, согласно такому подходу, может разработать и встроить в эти естественные и без того совершающиеся организационные процессы свои ме­тодологию, технику. И тогда эти процессы становятся более эффективными, консультант как бы усиливает их. Так и строятся социальные технологии, на­званные ранее "полевыми".

Отчасти сюда относятся те методы, которые мы рассматривали в оргдиаг-ностике, связанные, например, с анализом распорядительной документации, когда консультант анализирует текущую деятельность руководства, его управ­ленческий труд, зафиксированный в приказах, в распоряжениях и т. д., и затем предлагает некую картину этой деятельности самим руководителям, благода­ря чему они могут корректировать свое должностное поведение. Или консуль­тант наряду с системой контроля за выполнением заданий предлагает также включать в процесс принятия решений и систему контроля за выработкой рас­порядительных документов.

В данном случае "полевой" подход в виде сценария включается на стадии поиска радикальных нововведений, изменений. Он может быть, конечно, вклю­чен и в групповую работу в лабораторных условиях, но он вполне работает и в полевых условиях, т. е. в естественных организационных процессах. Суть сце­нария - построение системы вопросов по принципу "что будет, если..." •

Другая особенность сценарного метода состоит в его ориентации на буду­щее. Фактически речь идет о поиске целей, о механизме целеполагания. Так вот, построение сценария есть механизм выработки новых целей в условиях, когда предприятие или организация стоит перед радикальным выбором, перед , необходимостью существенных, базовых нововведений. Эта сценарная мето­дология имеет перед прогнозом, который тоже ориентирован на поиск новых идей, некоторые преимущества. Задача использования сценарных методов в Данном случае состоит в том, чтобы избежать прогнозов. Прогноз - дело рис­кованное и в условиях нестабильности и радикальных изменений очень мало поддающееся обоснованию. Нереализуемость прогнозов широко известна, на­дежных методик прогноза не существует, поэтому сценарный метод позволяет обойти прогнозный риск и по своей сути никакого прогноза не предлагает; он Предлагает только разные возможности развития ситуации и позволяет орга-

низации повысить готовность ко всем мыслимым или немыслимым возмож­ностям своего развития в будущем. И когда наиболее целесообразный вариант лучшей из возможностей считается более предпочтительным и реализуемым, тогда все усилия могут быть направлены именно на этот вариант. Однако при этом сохраняется готовность к появлению и остальных вариантов. Но на это можно сказать, что той же цели служит программный метод, который наибо­лее известен в виде сетевых графиков.

Программный подход сначала обозначает цель, т. е. желаемое состояние. За­тем разрабатываются разные пути его достижения. При этом программа выстраи­вается от цели; каждый следующий шаг идет все дальше и дальше от нее. У сце­нарного метода противоположная технология. В схематическом смысле сцениро-вание обратно программированию, поскольку там вначале оценивается исходное состояние. Из исходного состояния рассматриваются разные возможности движе­ния. Потом из каждой возможности выделяются следствия (что будет, если...) - это и будет элементарное технологическое звено в сценарной работе.

Сама процедура выбора при сценарном методе дает возможность возврата к исходным предыдущим точкам, состояниям, стадиям и, что очень важно, дает возможность переключения с одного варианта на другой, поскольку эти вари­анты рассматриваются как синхронные.

Начинается построение сценария с определения критериев. Надо поста­вить задачу выработки конкретного сценария, приспособленного к некоторой определяющей тенденции развития организации. Эту тенденцию необходимо оценить по какому-то особо значимому показателю, который формируется по определению самих руководителей, самого персонала. Это значит, что сцена­рий дает возможность повышения управляемости будущих процессов по дан­ному критерию. Он также дает возможность перехватить инициативу у собы­тий, т. е. возможность опережающей реакции на эти события, и одновременно подготовить к желаемым и нежелаемым вариантам. Кроме того, сценарный метод обеспечивает обозримость, сценарную наглядность, которая позволяет лучше ориентироваться в проблемах.

Как строятся сценарные тексты? Они состоят из некоторых структурных компонент. Например, сценарный шаг означает переход от одной стадии рас­сматриваемого процесса к другой. Далее, такая компонента, как событие, т. е. наступление очередного последствия, появление новых следствий. Далее, дей­ствие: если будет так, то необходимо сделать то-то, если произойдет это, то необходимо сделать то-то.

Далее, оценки наиболее вероятных вариантов и оценки наиболее предпоч­тительных. Каждое сценарное событие предлагается оценить по степени его желательности и по степени его вероятности. Эти оценки могут не совпадать -наиболее желательным оказывается этот вариант, но именно он оказывается наименее вероятным, наименее реализуемым. В этом случае нам предстоит подкрепить своими действиями вероятность наиболее желаемого варианта, если такого рода действия будут найдены, с тем чтобы реализуемость этого желаемого варианта довести до приемлемого и реалистичного уровня.

Сценарий предусматривает возможность саморазвития его текста, посколь­ку любая из групп, участвующих в его разработке, может подключиться к лю­бому шагу, к любому из вариантов, каждый из которых может быть изменен.

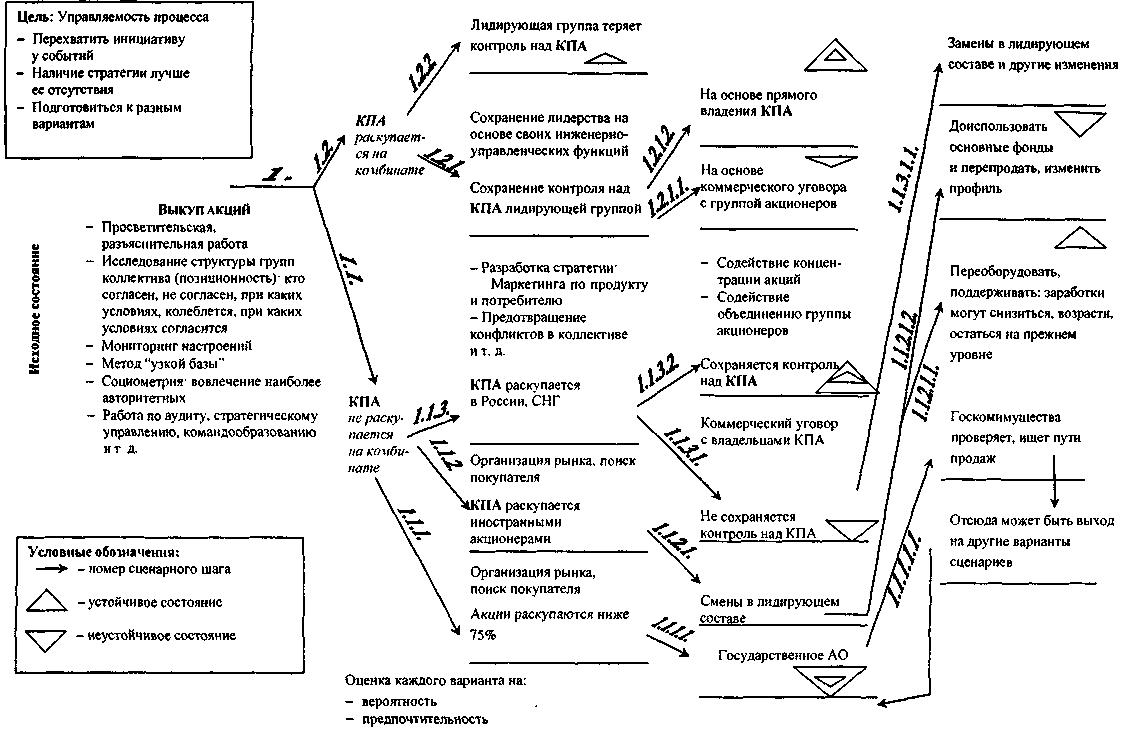
Сценарная схема есть некий посредствующий элемент, интегрирующий общение на единый центр, на единую схему. Сценарный текст оказывается без­личным коммуникатором во всей структуре руководства предприятием. К нему нужно относиться как к чему-то нейтральному и вместе с тем беспристрастно­му и наглядному, где проявляются разные интересы и предпочтения. Иногда группы поочередно включаются в эту работу, иногда синхронно. В каких-то случаях могут создаваться целевые группы из числа экспертов извне или из работников самого предприятия для оценки обнаруженных вариантов или просто для поиска вариантов.

Сценарный текст весьма дисциплинирует не только коллективное взаи­модействие, но и коллективное мышление, поскольку все, что обсуждается, соотносится с самим сценарным текстом и так или иначе должно быть в нем отражено (рис. 20).

Сценарный метод появился как альтернатива прогнозам и в период, когда изменчивость, неопределенность общественного и организационного развития достигли такой степени, что прогнозы стали несбыточными, оказались невоз­можными, несмотря на самый сложный и изысканный математический аппа­рат, разработанный именно в поддержку прогнозов. Сценарный метод показал возможности работать с будущим, избегая прогнозов.

Наиболее привычным для современного управления является **програм­мное мышление.** В чем его суть? В том, что цель заранее известна, она доста­точно четко описана. Затем эта цель делится на ряд подцелей, каждая из кото­рых снова делится на более конкретные и частные подцели. Это деление за­канчивается тогда, когда очередную подцель мы можем сформулировать в виде задания определенному работнику. Завершив таким образом построение де­рева целей, мы начинаем двигаться в обратном направлении вплоть до дости­жения главной, единой цели. Как специальная управленческая технология про­граммы появились в виде систем ПАТТЕРН, ПЕРТ и, что более известно у нас, сетевых графиков.

**Сценарное мышление** строится противоположным способом. Потребность в нем появляется в случаях отсутствия цели или слишком большой неопреде­ленности в ее определении. Бывает так, что мы имеем достаточную определен­ность только в описании исходного состояния, а цель предстоит еще найти. Скажем, предприятие в состоянии выпускать очень большое разнообразие продукции, и нам трудно решить, какой именно ассортимент будет принят рынком, на производстве каких изделий следует остановиться. Тогда мы мо­жем рассмотреть движение из исходного состояния по различным вариантам ассортиментных групп или конкретных изделий. Если мы сделаем ставку на первый вид изделий, то получим такое-то состояние наших финансов, перс­пектив и пр. Из этого нового состояния мы представим себе следующие воз­можные действия на следующем шаге также с оценкой их последствий, насколь­ко они видны из сегодняшнего дня. Так мы можем проследить последователь­но максимум 3-4 шага, но по разным вариантам. Большее количество шагов сценарий не выдерживает из-за чрезмерной неопределенности самих возмож­ностей, когда наши- рациональные предположения вынужденно переходят на уровень гадания или мечты.



Итак, если построение программы отвечает на вопрос "что нужно для...", то построение сценария основано на вопросе "что будет, если...".

Впрочем, сценарий и программа сопрягаются между собой весьма успеш­но. Происходит это так. Когда в сценарии мы достигаем последнего, т. е. 3-го или 4-го, шага по каждому из вариантов, то получаем некоторое количество возможных состояний (от нескольких до двух десятков). Эти результирую­щие состояния мы сопоставим между собой по шкале, кратной количеству этих состояний. Допустим, у нас получается 12 результирующих состояний, тогда и сравнение мы ведем по 12-балльной шкале. Каковы же критерии сравнения? Их два.

Первый - предпочтительность, когда мы распределяем результирующие состояния по степени привлекательности их для нас.

Второй - реализуемость, т. е. вероятность осуществления состояния. Со­поставление проводит специальная полипозиционная экспертная группа.1

Итак, мы провели ранжирование результирующих состояний по двум кри­териям. Там, где максимальные баллы по обоим критериям совпадают или ока­зываются максимально близки, мы получаем наилучшее результирующее со­стояние, называемое целью. Найденную таким образом цель ставим на про­грамму, т. е. работаем с ней по программной схеме, описанной выше.

Таким образом, сценарный метод использует следующие термины:

* "исходное состояние" - описание существующего положения дел, имея в  
  виду слабые и сильные стороны организации, управляемые и неуправляе­  
  мые факторы, тенденции, соотношение групп интересов основных действу­  
  ющих субъектов;
* "действие" - меры, предполагаемые для достижения каких-то состояний;
* "состояние" - описание условной ситуации, возникшей вследствие пред­  
  принятого действия (положительные и отрицательные стороны);
* "сценарный вариант" - ветка сценария, образуемая единичной парой;
* "действие-состояние" - в рамках одного шага образуется несколько вари­  
  антов; весь сценарий представляет собой разветвленную сеть вариантов;
* "сценарный шаг " - включает в себя набор пар "действия-состояния" по всем  
  вариантам, стадиям в развитии сценария;
* "результирующее состояние" - описание условной ситуации, возникшей  
  на последнем шаге сценария применительно к каждому из последних дей­  
  ствий.

В работе над сценарием можно пользоваться следующими знаками, про­ясняющими нашу оценку промежуточных состояний на различных сценарных шагах. Считая какое-то промежуточное состояние устойчивым, можно рядом или внизу названия этого состояния изобразить равнобедренный треугольник, стоящий на основании. А если это состояние особо устойчивое, отметим его Двойным таким треугольником (один внутри другого). Неустойчивое или со­всем неустойчивое состояние можно обозначать такими же одинарными или Двойными треугольниками, но вершинами вниз. Для наглядности эти значки лучше выделять цветом.

' Полипозиционность означает наличие в группе участников, представляющих интересы разных подразделений, профессиональных, возрастных и прочих значимых категорий работников данной орга­низации; а также специально приглашенных извне специалистов.

Каждый сценарный шаг разумно обозначать цифрами, которыми нумеро­вать каждую пару - "действие-состояние", с тем чтобы в работе над сценарием пользоваться не названиями действий и состояний, а их номерами. Правда, номера эти получаются сложными, например, если первые действия и вызван­ные ими события будут обозначаться цифрами 1, 2, 3, то уже следующие от них шаги будут обозначаться цифрами 1.1,1.2,..., 1.2.2,3.1.2 и т. д. Потом про­исходит наращивание соответствующих номеров применительно к каждому действию и состоянию.

Сценарий перебирает все возможности, достижимые из конкретного ис­ходного состояния. Естественно, что какие-то варианты устаревают, и тогда они вычеркиваются (вырезаются, заклеиваются), на их месте могут появлять­ся новые варианты. По мере практической реализации сценария происходит его интенсивное преобразование, он все время в динамике.

ЧЕМ ХОРОШ СЦЕНАРНЫЙ МЕТОД?

* Он соединяет все точки зрения на одном планшете, увязывая их между  
  собой вариантами. Каждый участник работы может встроить в сценарий  
  свой способ действий, от любого состояния, значимого для него.
* Сценарий дает наглядное представление обо всем, что может произойти с  
  организацией, в графической форме.
* Разработка сценария доступна одновременно большому количеству лю­  
  дей и групп, вовлекая таким образом в работу над будущим значительную  
  часть персонала организации.

КАК СТРОИТЬ СЦЕНАРИЙ? Кто-то из работников или группа описыва­ют исходное состояние так, как они его понимают. Затем схематически пририсо­вывают условные рамки исходного состояния, возможные и целесообразные дей­ствия. Краткое описание каждого действия обводится овалом. От данного дей­ствия провести стрелку горизонтально или по диагонали и начертить прямоуголь­ник, в который поместить краткое описание возможного состояния, вытекающего из этого действия. Вначале авторы сценария могут остановиться на первом шаге и предложить рассмотреть полученную схему носителям других групп интересов. Важно соблюдать следующее правило: **каждый новый участник не упраздняет никакого из имеющихся вариантов без согласия других участников работы, но пририсовывает свой вариант к любой точке сиенария.** Поэтому сценарий может включать противоречивые, несовместимые варианты.

В случае сильных разногласий некоторые группы могут составлять кон­курирующие сценарии, и тогда после их завершения надо сопоставлять резуль­тирующие состояния. Тогда самой трудной оказывается работа на завершаю­щей стадии - "оценка результирующих состояний по предпочтительности и реализуемости" (см. выше). Интеграция работы на этой стадии может быть проведена экспертной группой, составленной из представителей других рабо­чих групп. В конце, конечно, слово за ЛПР.

**11. ИГРОВОЙ МЕТОД**

Принято рассматривать игровые методы прежде всего как средство обуче­ния. И это верно: разыгрывание в учебных аудиториях воображаемых ситуа-

ций разного типа дает возможности участникам испытывать и тренировать свои способности и навыки для облегчения выбора решений в аналогичных, но ре­альных ситуациях.

Здесь же речь идет не об учебных, а о **практических** деловых играх. В них нет имитации. Участники занимаются анализом и решением собственных про­блем в своей реальной организации. Иначе говоря, они в игровом режиме рас­сматривают свои повседневные заботы.

Поведение людей в учебных и практических играх совершенно разное. Ведь в первом случае они личностно не срастаются с чужой для них ситуацией. Да и риска особого ошибки не вызывают. Есть увлечение игрой, но нет личной за­интересованности в ее исходе. Во втором - участники привносят в игру свои настоящие интересы, страсти, знания. У них совсем иное отношение к проис­ходящему: решаются жизненно важные для них проблемы их сегодняшней трудовой жизни.

Что же тут игрового?

Сейчас нередко называют игрой различные формы групповой и межгруп­повой работы, не имеющие, однако, элементов игры. Хотя последние действи­тельно неплохо работают в процессном консультировании.

Игра - это прежде всего **состязательность.** Когда участники разбива­ются на группы с одинаковыми задачами, параллельно работают над какими-то результатами, то, сопоставляя их потом на пленуме, т. е. на большой группе, они невольно сравнивают результаты по глубине, новизне, способу подачи. Это мотивирует группы, вносит в работу страсть.

Игра - это еще и фантазии. Участникам нередко предлагается изобразить любыми рисунками их видение своей организации. Они готовят их индивиду­ально или парами, а сведенные вместе, они метафорически отражают самые разнообразные представления о том, что реально происходит. Или же участ­никам предлагается вообразить свою организацию в будущем. Или придумать ее идеальное состояние.

Тут применяется и **обмен ролями.** Например, отделу маркетинга дает­ся задача, обычно выполняемая конструкторами или технологами. Пово­зившись с ней, они начинают лучше понимать трудности тех, к кому они предъявляют претензии: дескать, неповоротливы они, инертны. Но и "тех­нари", намучившись с коммерческими задачами, тоже проникаются уваже­нием к партнерам.

Немаловажна в такой работе и **занимательность,** т. е. забавные, но впол­не работающие на дело упражнения. Скажем, консультант просит кого-то из участников выразить возникший в группе спор в виде живой скульптуры, рас­ставив других участников так и в таких позах, чтобы всем было видно его вос­приятие состояния группы. Полезные развлечения могут применяться и для разрядки напряженности в совместной работе.

Разумеется, игровые приемы вполне могут встраиваться в любые дру­гие процессы и стадии консультирования, обогащая их методически и си­туативно.

Вариантов практических игр сегодня очень много. Здесь кратко изложен лишь простейший пример.

**12. СОВМЕСТНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Как надежность, так и осуществляемость решений тем выше, чем больше ювлечены в процесс их поиска, выработки те, кому их предстоит выполнять. Поэтому растет интерес к разного рода вариантам совместных (от микрогруп-товых до общенародных) решений актуальных для их участников проблем.

К совместным решениям можно отнести такие **многосубъектные и взаи­мосогласованные суждения относительно некоторого единого действия, ч котором носители этих суждений выступают затем и исполнителями** принятого действия. Конечно, объем многосубъектности и степень взаимосог­ласованности суждений возможны самые разные, но принцип соединения в эдном контингенте решения и исполнения следует выделить особо.

Совместные решения такого рода различаются составом участников, спо­собами их взаимодействия между собой, сферой применения, обязательное-гыо и т. д.

В табл. 16 представлена характеристика 6 наиболее признанных сейчас разновидностей подобных решений, распределенных слева направо по степе­ни возрастания массовости участников. Здесь особняком стоит колонка "экс­пертные оценки", поскольку в них присутствуют в определении два свойства совместных решений, но почти не проявляется названный выше принцип.

Для групповых решений с минимальным числом участников последние под­бираются обычно самим лицом, принимающим решения, и сводятся им в разо­вый коллектив, предлагающий свое решение стоящей перед ними задачи. Меж­ду членами такой группы возникает межличностный обмен информацией, аргу­ментами и т. д. в неопределенное число итераций. Но выработанное таким обра­зом решение не считается обязательным для самого ЛПР, ибо он обычно остав­ляет за собой право единоличного решения задачи, и роль группы здесь только вспомогательная. Эффективность групповых решений складывается из эффек­та синергии, когда общая результативность выше суммы вкладов каждого, а также большей заинтересованности и активности членов группы в осуществлении ре­шения, принятого с их участием. У этого метода своя уязвимость, и прежде все­го конформногенное лидерство, т. е. склонность многих членов группы прини­мать аргументы и мнение кого-либо из более статусных или активных членов ее. Метод групповых решений используется чаще всего для подготовки управлен­ческих мероприятий, а также инженерных, экономических и прочих решений.

На деловые совещания приглашаются участники в зависимости от их ме­ста в служебной иерархии и участка работы, но каждый там представляет и отстаивает интерес собственного подразделения, отчего для таких совещаний характерна внутренняя позиционность, привнесенная извне, решения там вы­рабатываются посредством обмена в должностных рамках при посредстве ру­ководителя, за которым последнее слово. Такие совещания позволяют охва­тить многие аспекты обсуждаемых проблем, но в них сказываются заведомые статусные преимущества участников и их фактическая делегированность от своих служб и функций.

Подобным же образом в таблице представлены другие разновидности об­щих решений: экспертные оценки, математическое моделирование многосто­роннего взаимодействия в совместном поиске решения, решения конферен­ций специалистов, массовые демократические решения.

Таблица 17

**Типология совместных решений**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Признаки | Разновидности решения | | | | | |
| групповые, командные решения | деловые совещания | экспертные оценки | математические модели | конференциальные решения | массовые (демократические) решения |
| Состав участников | Отбор по предпоч­тениям ЛПР | По статусу, с веду­щим | Отбор по эксперт­ное™, с методи­стом | Множество ЛПР, с методистом | Специалисты, ини­циативно | По праву |
| Взаимодействие участников | Разовый коллектив | Позиционное | Неконтактное, че­рез методиста | Неконтактное, че­рез методиста | Массовидное, с уча­стием президиума | Массовидное, в коа­лициях, индивиду­альное |
| Механизм выра­ботки решений | Межличный итера­тивный обмен | Должностной ите­ративный обмен через ведущего | Усреднение взаи­монезависимых суждений | Расчет методиста­ми варианта "выиг­рывает каждый" | Обмен результатами | Голосование |
| Механизм приня­тия решения | Единоначально, вне участников | Единоначально, с участниками | Учитываются ЛПР | Принятие участни­ками одного из ва­риантов | Консенсус, через пре­зидиум | Суммативно |
| Факторы эффек­тивности | Синергия Единство выработ­ки и исполнения | Многоаспектность | Высшая эксперт-ность | Совокупный опти­мум | Последние достиже­ния | Представленность |
| Точки уязвимости | Конформногенное лидерство | Статусные пре­имущества Делегированность | Вероятность пере­смотра в прямом общении | Неформализуемые параметры | Статусные и лидер­ские преимущества | Массовые заблужде­ния, "парадоксы го­лосования", правота меньшинства |
| Сферы примене­ния | Управленческие и профессиональные решения | Обязательно | Сравнение альтер­натив | Межорганизацион­ные проекты, экс­перименты | Профессиональные проблемы | Социальные отно­шения |
| Обязательность исполнения | Рекомендательно |  | Информационно | Рекомендательно | Рекомендательно | Обязательно |

**Советы консультанту**

Живая методология очень времяемка — клиенты за то ее не любят. За ис­ключением ценных понятий. В условиях реальной организации трудно ото­рвать от работы или от дома одновременно несколько, а иногда и много нуж­ных людей. А если и соберешь - кто-то придет мрачный, склонный к агрессии. Кроме того, некоторым клиентам кажется, что консультант перекладывает на них свою работу: мы, дескать, от вас рекомендаций ждали, нетрадиционных решений, а вы нас вынуждаете их производить.

Не стоит объяснять клиенту, что есть разница между проектным и про­цессным консультированием - это ему неинтересно и выглядит как оправда­ние. Нужны сильные доводы, объясняющие, почему так надолго надо оставить работникам свои текущие дела.

Неплохо действует такой довод: "Вам нужна команда? Вы хотите развить на фирме, в подразделении, на вершине организации дух командное™? Тогда я помогу вам одновременно решать конкретные задачи с выходом на такой ре­зультат". Еще один довод: "Без участия ваших сотрудников решить эту задачу невозможно - это решение будет нежизнеспособным, ибо не сможет учесть специфику ваших конкретных условий".

**Советы руководителю**

Приходится понимать и принимать такую истину: развивать организацию можно только через ее персонал. Рекомендации консультанта всегда будут "чу­жими", если в их разработке не участвуют Ваши сотрудники и Вы сами. Кон­салтинг и без того дорог. Не надо заставлять консультантов работать за Вас. Они это сделают из-за безвыходности, а продукты эти Вы не сможете исполь­зовать.

Консультирование - это процесс, процесс двусторонний, партнерский. В этом процессе Вы можете по-новому увидеть своих людей, прийти к таким решениям, которые не получите никак иначе. В таких процессах ваши люди научаются взаимопониманию, отчего в организации возникает больше согла­сованности целей и действий. Это нужно любому руководителю.

**ПОЛЕВЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**ПРИМЕР СОЦИОДРАМЫ1**

**I. Организационная экспресс-диагностика**

Группе руководителей цехового звена было предложено сформулировать наиболее важные организационно-управленческие проблемы, с которыми они сталкиваются на своем уровне оргструктуры. Полученную таким образом сово­купность проблем оказалось возможным сгруппировать следующим образом:

Эта работа была выполнена на одном из заводов КАМАЗа с участием Г И Кунцмана

а) рутинные проблемы, например несоответствие оплаты сложности и объе­  
му труда, всеобщая незаинтересованность в конечных результатах труда, дубли­  
рование функциональных обязанностей, отсутствие горизонтальных связей меж­  
ду руководителями различных цехов и т. п.;

б) проблемы инновационные, возникшие при попытках осуществления пе­  
ремен. Суть этих проблем в том, что участниками данной работы в последнее  
время был выработан ряд проектов решения проблем вышеназванной группы.  
Такого рода большинство проектов предусматривали прогрессирующую коммер­  
циализацию внутриорганизационных отношений: различные варианты аренды,  
акционерных, кооперативных форм. При этом основным препятствием в реали­  
зации проектов явилась проблема т. н. "лишних людей", т. е. необходимость со­  
кращать отдельные должности и целые профессиональные группы. Это ставило  
перед инноваторами значительные трудности организационного и психологичес­  
кого порядка. Подобные трудности усугублялись тем, что в число "лишних лю­  
дей" все чаще попадали работники, занимающие ключевые позиции в организа­  
ции. Таким образом, в рамках этой довольно широкой группы инновационных  
проблем наиболее значимой оказалась проблема сопротивления руководителей  
и других влиятельных категорий работников, чье положение оказывается под уг­  
розой в случае осуществления упомянутых проектов.

Входе групповой дискуссии в качестве центральной проблемы, подлежащей решению в первоочередном порядке, было признано противоречие: **решение об изменениях должны принимать те люди, против интересов которых эти изменения объективно направлены.**

Данная проблема была принята для разработки в качестве центральной.

**II. Анализ ситуации**

После определения центральной проблемы консультанты предложили про­анализировать структуру коллектива с целью выявления тех категорий и групп персонала завода, которые могут "выиграть" и "проиграть" в ходе предполагае­мой коммерциализации. Результаты этой работы отражены на схемах №1,2, 3.

Грядущая экономизация, как это показано на схемах, будет соответствовать прежде всего интересам высококвалифицированных рабочих среднего возрас­та, мужского пола, отличающихся добросовестностью в труде. К этой группе ра­ботников относятся также и те, кто недоволен существующим положением, не может сегодня реализовать свои возможности.

Наиболее вероятны потери для таких профессиональных групп, как старшие мастера, оперативные заместители начальников цехов и комплексов, низкоква­лифицированные работники. В числе "ненужных" работников скорее всего ока­жутся женщины (прежде всего матери-одиночки), молодежь и люди старших воз­растов. В психологическом отношении в наиболее напряженной ситуации будут работники, трудно уживающиеся в коллективе.

**III. Постановка задачи**

На этом этапе консультанты предложили сформулировать задачу для всей последующей работы, она была определена следующим образом: разработать вариант т. н. **самоотменяющегося прогноза.** Суть этой задачи сводится ктому, что участники работы выдвигают свои предположения относительно поведения различных групп персонала предприятия в связи с грядущей коммерциализаци­ей производственных отношений; с этими предположениями затем будет озна-

комлен весь завод. Имеется в виду возможность "терапевтического" воздействия этого прогноза на поведение групп персонала, участвующих в процессах изме­нений. Группы, противодействующие переменам, оказавшись перед лицом не­гативных ожиданий на свой счет со стороны остальных работников, вынуждены будут, скорее всего, корректировать свою позицию, чем подтверждать негатив­ные ожидания. Таким образом, этот прогноз окажется "зеркалом опережающего отражения", которое вызовет коллективную саморефлексию и последующие за ней поведенческие изменения.

Для решения этой задачи потребовалось провести позиционный анализ дан­ной организации экспертным способом.

**IV. Разработка самоотменяющегося прогноза**

Групповая структура персонала по такому признаку, как готовность к изме­нениям, резко дифференцированна. Согласно обобщенной оценке, к которой пришли участники работы, по готовности к ожидаемым переменам персонал рас­пределяется следующим образом:

а) готовы к изменениям - 5%;

б) пойдут за лидерами изменений - 20%;

в) колеблются - 45%;

г) не приемлют изменений - 30%.

Позиционный анализ предприятия показал следующее соотношение сил. Ускорению перемен будут в первую очередь способствовать высококвалифици­рованные специалисты, работники, информированные о новых коммерческих формах деятельности, а также опытные специалисты, недавно пришедшие на предприятие. Что же касается предполагаемых сил противодействия, то к ним относятся сотрудники, занятые осуществлением функций контроля, распреде­ления, координации. Из профессиональных групп сюда попали работники отде­лов, работники с квалификацией выше номинальной (по разряду).

Центральная проблема, принятая на разработку всей группой (см. раздел II), преломляется через сложную позиционность в новых условиях перехода к коммер­циализации. Среди ЛПР, от которых зависят темпы и эффективность осуществле­ния изменений, предположительно можно выделить группы, занимающие ключе­вое положение в организационной структуре. К ним относятся: штабной управлен­ческий персонал в заводоуправлении и в цехах (отделы и функциональные служ­бы), которые, как ожидается, склонны к противодействию названным изменени­ям. В то же время в организационной структуре были выявлены три ключевые точ­ки, где ЛПР может оказать решающее положительное воздействие на процесс пе­ремен: это директор, начальники основных цехов, заместитель директора по раз­витию со своей группой (см. схему № 4). Именно связка директор - начальник цеха может выступить в качестве решающего блока в осуществлении перемен.

Вместе с тем понятие ЛПР по мере его проработки стало расширяться и вклю­чило в себя другие влиятельные группы, способные воздействовать на анализи­руемые процессы. В частности, некоторые категории рабочих могут сорвать осу­ществление любых экономических мероприятий.

**V. Возможные методы управления изменениями**

Среди участников работы возникло разделение на группы, придерживающиеся разных ориентации относительно методов управления обсуждаемым процессом.

Одна группа сочла необходимым разрабатывать проект применения волевых методов воздействия, другая группа приняла ориентацию на самореализацию ра­ботников, имея в виду предоставление в новых условиях возможности каждому работнику найти свое место в коммерческой системе по своим способностям и желаниям (которые не могли реализоваться в административной системе). Еще одна группа заняла промежуточную точку зрения между упомянутыми двумя.

В представленной разработке первой группы выяснилось, что волевое воз­действие в этих процессах может быть целесообразным и успешным в одном случае. А именно: когда какая-то группа рабочих захочет внедрить одну из форм коммерциализации, а окружающий слой ИТР и других рабочих блокируют их про­движение. Такая связка директор - начальник цеха может пробить эту "оболочку" сопротивления. Разумеется, волевые методы могут сыграть свою роль также в снятии запретов и предоставлении возможностей для самореализации. На этом тезисе мнения различных групп сошлись. Принципиальное значение здесь име­ет позиция самого директора. Но даже первое лицо не может активизировать коммерческую инициативу на уровне цеха при сопротивлении начальника цеха.

**VI. Социодрама**

На заключительной стадии коллективной работы потребовалось углубить прогноз содержания возможного конфликта между основными силами, вовле­ченными в процесс изменений, цели которых окажутся противоположными. Для этого было применено исследование действием, предполагающее воспроизвод­ство реальной проблемной ситуации основного противоречия. Такое воспроиз­водство ситуации изменений позволило проанализировать наиболее вероятные варианты конфликта.

Согласно предыдущему анализу взаимодействующих сил в центре возмож­ного сопротивления изменениям окажутся службы заводоуправления, в частно­сти отдел труда и заработной платы. На противоположной стороне наибольшую активность предположительно проявят высококвалифицированные рабочие, под­держивающие их ИТР и руководители низового звена.

В числе участников данной работы, однако, не оказалось реальных предста­вителей указанных категорий персонала. Поэтому был применен метод социо-драмы в следующем варианте: выделены те, кто по своему опыту и выполняе­мым ныне функциям мог достаточно точно представить интересы как той, так и другой стороны. Участники разделились на **ролевые и экспертные группы.**

Группы высококвалифицированных рабочих и других участников изменений, принявшие рольОТИЗа, работали над следующими вопросами:

* какие доводы против радикальной коммерциализации выдвинет ОТИЗ?
* какие доводы в свою очередь выдвинут рабочие?
* какие контрдоводы выдвинет каждая из групп?

Наряду с названными ролевыми группами остальные участники коллектив­ной работы образовали две экспертные группы, занимались решением двух за­дач. Первая - на пленарном заседании эксперты представляли совокупности до­водов, которые могли использоваться ролевыми группами для обоснования сво­их позиций. Иначе говоря, если ролевые группы представляли взгляды, позиции реальных категорий работников, то экспертные группы моделировали лишь по­ведение ролевых групп. Вторая - экспертам было предложено выступить с оцен­кой пленарного диалога ролевых групп, ответив на вопрос: аргументы какой из сторон окажутся наиболее обоснованными?

Результаты работы групп изложены на схеме № 4.

Эксперты признали доводы, выдвинутые ролевой группой, представляющей интересы ОТИЗа, более убедительными. Были отмечены два значимых аргумен­та, учет которых необходим при осуществлении изменений:

1. экономизация, как ее представляли оппоненты, угрожает потерей целост­  
   ности предприятия. Никто не может работать только на себя, в любой организа­  
   ции необходимы еще и функции, которые обеспечивают общность целей;
2. переходный период порождает угрозу дезорганизации, распада существу­  
   ющих отношений. Переходный процесс должен быть непродолжительным для  
   быстрейшего формирования новых, коммерческих отношений.

**VII. Рекомендации: направления дальнейшей разработки центральной проблемы**

Определенные в ходе коллективной работы основные группы участников про­цесса коммерциализации производственных отношений должны быть идентифи­цированы персонально. Осуществить это возможно, используя в качестве базо­вых те профессиональные и демографические характеристики каждой из групп, которые были установлены. Социальную базу перемен в настоящее время состав­ляют высококвалифицированные рабочие среднего возраста. В эту же группу вхо­дят руководители цехов, опытные специалисты, недавно работающие на заводе. В центре сил сопротивления изменениям наиболее вероятно окажутся работники отделов, выполняющие задачи контроля, распределения, диспетчеризации.

Осуществляя персональную идентификацию, следует иметь в виду, что раз­деление персонала на движущие и противостоящие изменениям силы нельзя понимать абсолютно. В каждой профессиональной, подразделенческой, возраст­ной группе, несомненно, имеются работники, чьи взгляды и позиции радикально отличаются от групповых. Поэтому необходимо определить конкретные позиции работников, входящих в каждую из групп, используя методику "профильного под­хода". Предлагается реально оценить деятельностный профиль - позицию, ори­ентации персонала, выделить в составе упомянутых заводских отделов тех, кто поддерживает перемены. Для этого провести социологический опрос. Исполь­зуя результаты анкетного исследования, можно организовать конференцию ра­ботников предприятия, стремящихся к переменам, или деловую игру с участи­ем разных сторон и т. п.

Переходный процесс экономизации должен базироваться на следующих принципах.

1. В настоящее время в качестве движущих сил перемен может рассматри­  
   ваться группа численностью около 5% персонала. Экономически и профессио­  
   нально активное меньшинство способно начать изменения, своими успехами  
   вовлечь в них колеблющихся.
2. Только сами работники завода, приступившие к практической перестрой­  
   ке производственных отношений, в состоянии разработать конкретные вариан­  
   ты, планы экономизации. Такие планы не могут быть привнесены со стороны,  
   должны сформироваться в среде участников работы. Привлекаемые консультан­  
   ты обеспечивают методологическую и методическую поддержку, экспертную по­  
   мощь в управлении процессами перемен.
3. Необходимым условием осуществления перемен является взаимосвязан­  
   ная инновационная деятельность директора и начальников цехов. Именно этому

сочетанию руководителей принадлежит прерогатива использования волевых методов с целью:

а) снятия ограничений, создания условий для осуществления перемен;

б) содействия в осуществлении экономических стремлений рабочих, реа­  
лизации которых противодействуют различные категории инженерно-техничес­  
ких работников, руководители среднего уровня.

Приложение

**Коммерциализация**

Таблица 1

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Выиграют | | | Проиграют | | |
| профессиональ­ные группы | демогра­фические группы | психология еские группы | профессио­нальные группы | демогра­фические группы | психологи­ческие группы |
| 1. Высококвалифи­цированные ра­бочие 2. Мастера 3. Экономисты 4. Конструкторы | 1. Мужчины 2. Средний возраст | 1. Ст аратель-ные рабочие | 1 . Старшие мас­тера 2. Оперативные заместители начальников цехов и ком­плексов | 1. Женщины 2. Матери-одиночки 3. Моло­дежь, по­жилые | 1. Трудно-ужива­ющиеся в коллек­тиве |

Таблица 2

**Последствия изменений**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Положительные | Отрицательные | Надежды |
| 1. Рост заработка 2. Повышение профессио­нального престижа 3. Повышение удовлетворен­ности работой 4. Увеличение свободного времени | 1 . Потери рабочих мест 2. Обострение отношений в коллективе 3. Повышение нагрузки на ра­ботников | 1 . Рост заработка 2. Самостоятельность 3. Порядок на производстве 4. Все будет зависеть от че­ловека |

Схема № 1

**Ответы на вопрос:** "Какие доводы за радикальную коммерциализацию вы­двинут рабочие?"

**Доводы рабочих за радикальную коммерциализацию**

1. Трудовые коллективы могут сами контролировать и учитывать рабочее  
время.

2. Существующая система рабочих разрядов препятствует росту квалифи-  
1кации.

1. Экономизация не связана с увольнениями, высококвалифицированные  
   специалисты, в т. ч. ОТИЗа, будут использоваться в новом качестве.
2. Отношения между подразделениями будут строиться на договорной ос­  
   нове, в результате не будет повода для конфликтов.

**Ответы на вопрос:**

выдвинет ОТИЗ?"

Схема № 2 "Какие доводы против радикальной коммерциализации

**Доводы ОТИЗа против коммерциализации**

1. Нарушение организационных связей между подразделениями предприя­  
   тия.
2. Возникновение конфликтов в подразделениях и между ними.
3. Потери рабочих мест, массовые увольнения с завода.
4. Рост интенсивности труда, отсутствие резервов для увеличения трудовой  
   нагрузки.
5. Увеличение числа заболеваний, случаев травматизма.
6. Самостоятельность рабочих бригад не позволит осуществлять контроль  
   за использованием рабочего времени.
7. В условиях коммерциализации невозможно правильное распределение  
   фонда заработной платы.

Позицию ОТИЗа будет характеризовать:

* затягивание решения вопросов коммерциализации (возврат документов на  
  доработку);
* подбор цифр, якобы свидетельствующих о неудаче коммерциализации;
* стремление создать негативное общественное мнение о коммерческих от­  
  ношениях на предприятии.

**ПРОГРАММА МЕЖГРУППОВОЙ РАБОТЫ ПО НОВОВВЕДЕНИЯМ**

**1 -и день: моногруппы** (с однородным составом)

Взаимное знакомство: консультант, психолог, другие члены группы (ведом­ство, организация, должность, местность). Правила групповой работы. Зачем мы здесь: как мы понимаем поставленную задачу? Действительно ли актуален поиск ее решения? Что, если оставить все в нынешнем состоянии? Действительно нужно было собирать такие категории участников или нужен иной состав?

"Мы и другие": что представляют собой остальные группы участников дан­ной работы (о каждой группе), какое место среди них занимает наша группа? Как они нас воспринимают? Какие отношения у нас с ними в повседневной реальности (взаимопонимание, узлы расхождений, "температура" отноше­ний)? (схема отношений "наша группа среди других").

Анализ ситуации вокруг поставленной задачи: обмен сведениями о состоя­нии вопроса на сегодня (изображение состояния дел). Выявление проблем: какие противоречия в анализируемом процессе, какие трудности в решении данной задачи? Какая из проблем главная? (структура проблем).

Разработка проекта изменений: как можно решить этот комплекс проблем? С чего начать? Необходимые средства. Насколько реализуемо такое реше­ние? Снимет ли оно полностью проблему? (изображение проекта решения). Что делают другие группы: в чем они видят главные проблемы? Какую пози­цию представят другие группы? Какие решения могут предложить? Насколь­ко они правильны, эффективны?

**Заключение:** обмен высказываниями - "что нового я узнал о положении дел по данному вопросу".

**Пленарное собрание участников:**

* доклады групп (с визуализацией);
* обсуждение и сравнение их;
* выводы.

**2-й день: анализ ситуации** (здесь идо конца работы - полигруппы, со сме­шанным составом)

Вначале необходимо отрефлексировать итоги первого дня: что выявилось? Почему группы заняли именно такие позиции? Консультант должен показать бес­перспективность одностороннего поиска. Отталкиваясь от уроков первого дня, рассмотреть ситуацию с нововведением в следующей последовательности:

* участники нововведения: распределение их по активности, влиянию. Кто из  
  них в чем заинтересован? (показатель оценки поощрения, схема межорга­  
  низационных отношений, таблица ролевых позиций);
* управление нововведением: как планируется? Стимулы. Санкции за невы­  
  полнение. Кто принимает решение о начале очередного нововведения? Как  
  процесс нововведения разделен по курирующим лицам? (схема);
* характеристика нынешнего состояния нововведения: точки основных сбоев  
  (схема процесса "намечено - сделано");
* управляемые и неуправляемые факторы: что можно изменить, что невозмож­  
  но? Пути и возможности расширения границ управляемости - при каких ус­  
  ловиях и какие ныне не управляемые (не зависящие от нас, неизменяемые  
  параметры нововведения) факторы могут стать управляемыми. И наоборот,  
  какие из ныне управляемых могут стать неуправляемыми (графическое изоб­  
  ражение).

**Заключение:** обмен высказываниями - "что нового я узнал о положении дел с данным нововведением".

**Пленарное собрание участников:**

* доклады групп (с визуализацией);
* обсуждение и сравнение их;
* выводы.

**3-й день: выявление проблем**

* Рефлексия предыдущего дня: каковы основные расхождения в анализе ситуа­  
  ции? Чем они вызваны? Как мы выглядели в сравнении с другими группами?
* Какие противоречия характерны для данного нововведения? Разложить по  
  средствам, целям, интересам и т. д. Противоречия между кем и кем? Между  
  чем и чем? Почему это противоречие нас беспокоит? Для кого именно это  
  составляет проблему? (согласовать реестр проблем).
* Взаимосвязь проблем: выделение корневой проблемы (наиболее важной,  
  общей, лежащей в основе других проблем). Причинно-следственные связи  
  между проблемами. Изобразить структуру проблемного поля.
* Отделить объективные противоречия (вызванные положением участников  
  нововведения в организационных и межорганизационных структурах) от  
  субъективных противоречий (взаимные предубеждения, подозрения, стерео-

типы восприятия друг друга, личные напряжения между руководителями). Как это сказывается на ходе нововведения?

- Соотношение существующего и желаемого как проблема: как можно опре­  
делить идеальное состояние организации данного и других подобных ново­  
введений? Что из этого идеального реализуемо в принципе? Где расхожде­  
ния особенно велики?

- Выдвижение стартовых проблем для решения: по актуальности, значимости  
по отношению к другим, решаемости. Распределить по приоритетности.  
**Заключение:** обмен высказываниями - "что нового для себя я узнал сегод­  
ня о проблемах данного нововведения".

**Пленарное собрание участников:**

* доклады групп (с визуализацией);
* обсуждение и сравнение их;
* выводы.

**4-5-й дни: разработка проектов решений** (2 дня)

* Рефлексия предыдущего дня: каковы основные расхождения в понимании  
  проблем у разных групп и категорий участников? Чем они вызваны? Как мы  
  выглядели в сравнении с другими группами?
* Выбор проблемы для решения: оценка проблематизационного материала с  
  точки зрения актуальности и решаемости, определение широкого и узкого  
  планов проблемы; с чего начать решение? Что дает решение данной пробле­  
  мы? Письменное или графическое изложение предмета работы (решаемый  
  комплекс задач).
* Поиск альтернативного "идеала": какое должно было бы быть? Что это дало  
  бы? В чем конкретные отличия от нынешнего положения? Каковы слабые  
  места такого варианта?
* Сценарий изменений: что будет, если...?  
  (Возможен перерыв на 1-2 дня)
* Пути движения к желаемому состоянию: отделить достижимое от нереаль­  
  ного (причины и основания для их деления); набор промежуточных измене­  
  ний, распределение последовательности. Сетевой график изменений.
* Ожидаемые препятствия и потери: новые трудности и неопределенности,  
  возможный ущерб, минимизация потерь. Комментарий к графику измене­  
  ний: "строки осторожности".
* Оценка сводного проекта изменений с позиций реальных моногрупп: какие  
  преимущества и недостатки увидят в проекте организатор, разработчик (про­  
  ектировщик новшества), как воспримет его пользователь? Корректировка.  
  Перечень возможных контраргументов.

**Заключение:** обмен высказываниями - "что нового я нашел в путях реше­ния реальных проблем".

**Пленарное собрание участников:**

* доклады групп (с визуализацией);
* обсуждение и сравнение их;
* выводы.

**6-й день: разработка программы реализации**

* Рефлексия предыдущего дня: каковы основные различия в предлагавшихся пу­  
  тях решения проблем? Какие позиции разных групп и лиц выявились в ходе дис­  
  куссий? Какие различия проявились в нашей группе? Как нас восприняли дру­  
  гие группы? В чем причины расхождений? Насколько удалось их преодолеть?
* Характеристика ситуации в среде внедрения с точки зрения его перспектив:  
  что будет способствовать успеху внедрения (осознание необходимости пе­  
  ремен, привлекательные стороны проекта изменений и т. п.). Какие катего­  
  рии работников, лиц будут наиболее заинтересованы во внедрении данного  
  проекта изменений? Что будет препятствовать его успеху (кто-то заинтере­  
  сован в сохранении существующего положения, недоверие к переменам во­  
  обще и к предлагаемым в частности, затраты и т. п.). От каких категорий ра­  
  ботников, лиц можно ожидать наибольшего сопротивления внедрению про­  
  екта? Как им компенсировать вероятные потери? Столбики факторов (спо­  
  собствующих и препятствующих).
* Доработка результата. Образование "группы доводки": выделение в составе  
  участников работы (критерии, численность, структура); постановка задачи  
  группе доводки проекта до внедряемого состояния (адресат - заказчик), ха­  
  рактер и форма конечного документа, сроки, место работы). Взаимодействие  
  с экспертной группой. Роль консультантов. Задание "группе доводки".
* Реализация результата. Стратегия экспертной группы в последующий пери­  
  од: взаимодействие с "группой доводки"; информирование "заказчика" о  
  предварительных результатах, подготовка проекта приказа (постановления,  
  решения и т. п.). Как опереться на заинтересованный контингент? Что счи­  
  тать внедрением? Участие консультантов. Роль других авторов найденных ре­  
  шений.

**Заключение:** обмен высказываниями: что представляла собой наша рабо­та? Насколько успешно она прошла? Какие были трудности во взаимодействии между ее участниками? Насколько перспективна эта форма поиска решений? Можно ли было получить не меньшей ценности результаты традиционными ме­тодами (совещания, собрания, приказы и пр.)?

**Пленарное собрание участников:**

* доклады групп (с визуализацией);
* обсуждение и сравнение их;
* выводы.

**Экспертная группа** (формируется на 2-й или 3-й день)

* Взаимное знакомство: консультант, другие участники. Правила групповой  
  работы.
* Суть нашей задачи: чего мы ждем в конце данной работы? Продукты и ре­  
  зультаты. Насколько важна поставленная задача? Как мы сами ее понима­  
  ем? Насколько соответствует ей состав участников? Можно ли было решить  
  эту задачу традиционными методами (совещания, собрания, приказы и т. д.)?
* "Мы и другие": что представляют собой другие группы участников этой ра­  
  боты? Каковы наши статус и роль по отношению к ним? Каковы отношения  
  между другими группами в повседневной реальности?
* Образ заказчика: кто будет принимать результат нашей работы? Глава ком­  
  пании? Подразделения? Кто из них предпочтительнее? Каковы их предпоч­  
  тения в данной задаче? Схема: оргструктура заказчика.
* Образ результата: каким должен быть продукт, чтобы быть одобренным и  
  принятым заказчиком? Насколько возможен такой продукт при имеющемся  
  составе участников и за такое время? Схема: требования заказчика.
* Критерии оценки для выработки искомых продукта и результата: как мы бу­  
  дем оценивать работу групп на разных стадиях (ожидаемые стереотипы и  
  варианты)? Радикальность - реализуемость, новизна - понятность, долго­  
  срочные и близкие эффекты и прочие. Возможна ли система критериев, их  
  иерархия? Форма и линия нашего поведения на пленарных собраниях (выс­  
  тупления, взаимодействия между собой и пр.). Схема: система критериев  
  оценки результатов групповой работы.

**Заключение:** обмен высказываниями - "насколько эффективно работала наша группа сегодня".

Далее экспертная группа работает в режиме отбора предпочитаемых реше­ний на пленарных собраниях и между ними.

Эта часть - не просто часть. Она бесконечное целое, на­растающее от новых и новых добавлений, управленческих задач и консультационных продуктов к ним. Здесь Вы уви­дите, как технологизация сочетается с живой методоло­гией в реальном консультационном процессе.

**МЕТОДЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ РАБОТЫ НАД СТРАТЕГИЕЙ**

В этой главе мы обращаемся к т. н. **высшим целям организации.** Как и все высшее, они нужны не всем или не сразу. Интерес к ним возникает как след­ствие определенного уровня зрелости организации, ее способности вырабаты­вать свое управленческое отношение к будущему. С этой зрелостью связан и спрос на консультационные услуги по решению возникающих задач.

До недавнего времени отношение к работе над стратегией фирмы было от­страненным, в деловых кругах она воспринималась как нечто академическое, полезное лишь для теоретиков. Что же заставило предпринимателей, руково­дителей государственных учреждений радикально изменить отношение к этой работе, начать заниматься стратегией вплотную и помногу?

Рассмотрим последовательность этапов развития управленческого отно­шения к будущему, причины их сменяемости и современное его состояние, и тогда ответ на поставленный вопрос будет ясен. Договоримся, что каждый сле­дующий не отменяет предыдущий, а включает его в себя.

**1. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Наверное, до начала XX в. понятие "стратегия" применялось только к во­енному делу и политике. Бизнес в основном концентрировался на **оператив­ном управлении.** Здесь нас интересуют следующие особенности:

* оперативное управление занято прежде всего внутренними проблемами  
  (качество, объемы, согласованность действий и пр.), а также отношения­  
  ми с поставщиками, покупателями, партнерами и т. д.;
* все ресурсы управления в основном известны, задача состоит в лучшем их  
  использовании.

Серьезная управленческая работа с будущим началась с усиления одной важной исторической тенденции: по мере развития экономики и общества тем­пы изменений в них увеличиваются, интервалы между изменениями сокраща­ются. В бизнес-среде нарастает неопределенность, все чаще приходится моди­фицировать или заменять продукцию, услуги, пересматривать внешние связи. Наличное состояние становится недолговечным, а будущее - все менее ясным.

Предприниматели вынуждены заниматься **долгосрочным планированием,** вносить в будущее больше определенности: заключать договоры на более дли­тельные сроки (несколько лет), подкреплять их надежность репутацией, санк-

* Оно строится на продлении в будущее уже существующих тенденций.
* Оперирует главным образом приростными показателями (того же - но  
  больше). \*
* "Дальше - лучше", т. е. исходит из сугубо позитивного, оптимистичного  
  варианта развития событий.
* Результат есть реализованная цель: "на выходе" получили именно то, что  
  заложили "на входе".
* Доверие к прогнозам, точным методам и моделям воспроизводства и оцен­  
  ки хозяйственных тенденций, технологического прогресса.  
  Прочность этих установок подвергалась постоянным испытаниям все той

же нарастающей неопределенностью самой экономической реальности: дей­ствующие тенденции перекрывались новыми, прогнозы не сбывались, цели не ~\* достигались. Столь линейный подход слишком часто стал давать сбои, чтобы оставаться в действии. Стратегическая революция не заставила себя ждать.

Следующая стадия, названная "стратегическое планирование", предло­жила в чем-то противоположный подход.

А

* Начинать работу над стратегией не из исходного состояния, а из образа  
  желаемого будущего (VISION). VISION не есть проект. Даже более того -  
  выяснилось, что чем точнее определено желаемое состояние, тем менее оно  
  реализуемо, тем больше оно входит в противоречие с реальностью. Это  
  сильный контраст с предыдущим культом математической точности пла­  
  нов и прогнозов.
* Движение к VISION строится на основе ряда специальных политик (фи\*  
  нансовая, имущественная, кадровая, техническая, региональная и все дру­  
  гие, в которых появляется необходимость). Самое трудное - согласовать  
  эти политики между собой, ибо дают о себе знать подразделенческие ин- ^  
  тересы. Кроме того, движение к образу желаемого будущего сталируется.  
  Однако стадии определяются не столько календарным временем (годы, >,  
  месяцы), сколько социальным, единицей которого считается интервал меж­  
  ду двумя событиями.
* Стратегическое планирование предполагает переменчивость существую- ^  
  щих тенденций, возможность их пересечения с новыми, пока неизвестны- t  
  ми. Стратегия должна быть им открыта, идти навстречу непредвиденно? |!  
  му, оставлять место для него. Jj
* Впервые признается неизбежность кризисов. Что такое кризис? Это зако­  
  номерная стадия развития организации, которая характеризуется исчер­  
  панием предыдущего ресурса и необходимостью введения в работу новых  
  ресурсов. Иначе говоря, это не обязательно чья-то ошибка, и не всегда надо  
  искать виновных. Кризис объективен. А вот субъективная составляющая  
  его должна состоять в готовности к нему, еще до его наступления запасать  
  ресурсы как бы впрок.

Но и эта парадигма оказалась недолговечной. Ей на смену пришла кон­цепция стратегического управления. Что нового она привнесла?

- Пришлось признать, что не из любого исходного состояния организации  
достижимо ее желаемое будущее. А значит, существующее состояние оце­  
нивается со стороны VISION, сегодня рассматривается из послезавтра  
И тогда мы обнаруживаем несоответствие, неготовность нынешней орга\*"  
низации к его осуществлению, откуда и возникает центральный вопрое

стратегического управления: **что и как надо изменить в организации, чтобы она стала способной реализовать свой VISION?** Именно этим вопросом и отличается стратегическое управление от стратегического пла­нирования. Итак, мы напрямую связываем стратегический успех со спо­собностью организации производить изменения внутри себя.

* Рост не равен развитию - еще один постулат стратегического управления,  
  вытекающий из первого. Рост понимается как увеличение массы однород­  
  ных элементов, развитие - изменение элементного состава той же систе­  
  мы и способов их соединения. Скажем, если мы приняли больше работни­  
  ков, произвели больше продукции, создали еще 4 филиала - то это будет  
  только рост. Развитие начнется, например, с превращения группы руково­  
  дителей в управленческую команду, с перехода на новый вид продукции, с  
  изменения методов руководства филиальной сетью и т. д. А это и есть но­  
  вовведения. Инновационный потенциал организации рассматривается как  
  главный стратегический ресурс. Способность быстрее других освоить не­  
  обходимые новшества стала условием конкурентоспособности.
* Новшества уже ищутся не только в технологии или продукте, как было  
  раньше. Инновационная гонка вовлекла в себя способы организации тру­  
  да, получения новых идей, мотивации сотрудников и т. п. Интеллектуаль­  
  ные и организационные ресурсы ценятся не ниже финансовых и техноло­  
  гических. Эта мысль была известна и в стратегическом планировании, но  
  лишь здесь инноватика превратилась в управленческий стержень бизне­  
  са. Управлять - значит обновлять!
* От реактивности - к проактивности. Таков еще один стратегический те­  
  зис. Не следовать за спросом, а формулировать его; не реагировать на из­  
  менения рынка, а упреждать их. Речь идет об опережающей инновацион­  
  ное™. Но как быть с опережением в условиях столь возрастающей не­  
  определенности? Отчасти задача решается разработкой сценарных мето­  
  дов. Сценарий отказывается от прогноза, он рассматривает варианты по  
  принципу "что будет, если...". Стратегии становятся многовариантными.  
  Итак, на современном уровне работа над стратегией фирмы решительно

уходит от примата количественных методов к примату качественных. Каче­ственный подход, помимо сказанного, включает утверждения:

* расчеты не обязательно надежнее интуиции;
* экспертные суждения приобретают ведущий статус;
* организационная культура становится новым ресурсом управления;
* работа над стратегией никогда не может быть закончена;
* важно не столько наличие на фирме стратегии, сколько ведение работы  
  над ней.

Наконец, обновление методологии стратегической работы доходит до но­вых взглядов на "святая святых" современной науки - системный подход, при­знание **границ системности** (см. об этом в разделе "Живая методология").

Что это означает практически?

Многим руководителям очень трудно признать и принять невозможность работы над будущим своих организаций т. н. качественными методами, **образно, интуитивно,** через **экспертные мнения.** Я вспоминаю разочарованные лица сво­их клиентов, исповедующих культ разного рода технологий, когда им приходится слышать от меня подобные тезисы. Привычка считать надежными только измере-

ния, расчеты наталкивается на бессмысленность таковых применительно к даль­нему будущему. Не надо крайностей: есть немало возможностей для формул и расчетов в работе над стратегией Но преобладают в ней качественные методы.

Итак, главное отличие и достижение стратегического управления в срав­нении со стратегическим планированием состоит в акценте на инноватику, на необходимость непрерывных изменений в самой организации по мере ее дви­жения к желаемому будущему. Способность организации к своевременным и полноценным нововведениям становится условием достижения этой цели. И более того, готовность к изменениям есть важный фактор выживания фир­мы. А эта способность, в свою очередь, предопределена типом **организацион­ной культуры,** ее отношением к направлениям, темпам и методам осуществ­ления изменений. Именно организационная культура как социальная среда организации (а системой она быть не может) делает невозможными, погребает в себе многие ценные начинания. Поэтому изменения организации - это в той или иной мере всегда есть развитие ее культуры.

**Советы консультанту**

Современное стратегическое мышление исходит из признания неизбеж­ной и высокой, а может, и нарастающей неопределенности как функциониро­вания, так и развития организаций и много работает над способами преодоле­ния ее там, где это возможно. Или же способами поведения в ней там, где не­определенность приходится принимать как данность.

Главное и самое коварное свойство неопределенности состоит в следую­щем **реализованная цель есть лишь один из возможных продуктов дея­тельности** Каковы же другие продукты, результаты? Они появляются ситу­ативно, под влиянием непредвиденных ранее требований, угроз и возможнос­тей. Не все эти продукты контрсистемны, некоторые из них вполне вписыва­ются, включаются в цели организации. Однако сюда попадают и упущенные возможности, инверсии (см. "Оргпатологии") и прочие уроки, на которых уп­равление обучается или же надрывается. Получается, что между планами и итогами неизбежны рассогласования и даже противоречия. И еще одна труд-% ность стратегического управления, появляющаяся как реакция на упомяну­тую неопределенность, - **многовариантность.**

Жизнеспособность стратегии, сама ценность ее во многом зависят от того, насколько вариативны цели и пути движения к ним. Все меньше шансов на удержание желаемых тенденций, все больше необходимости в построении син­хронных или последовательных вариантов того и другого. Если сказать силь­нее - одновариантные стратегии вскоре уйдут в прошлое, они не выдержива­ют нарастающей неопределенности, растворяются в ней.

Всем этим особенностям стратегического управления соответствуют И  
консультационные методы. Они происходят из живой методологии (см. соот­  
ветствующую главу) и вообще процессного консультирования. К ним прежде  
всего относятся: ,

- метод ценного понятия, в сущности и являющийся изложением руково-г

дителям того смысла, который содержит в себе термин "стратегическое уп-\*

равление"; •>

* метод коллективной саморефлексии, применяемый консультантом в помощь  
  руководителям для командного осмысления их собственной практики (че­  
  рез различные варианты оргдиагностики, штабных сессий, социодрамы);
* методы групповой и межгрупповой работы (см. соответствующие разде­  
  лы) для поиска VISION, разработки специальных политик и т. д.;

- сценарный метод (см. соответствующий раздел), обеспечивающий много­  
вариантность как самой работы над стратегией, так и ее содержания.  
Именно эти и иные подобные методы создают необходимый подъем креа­  
тива, без которого невозможно преодолеть ограниченность долгосрочного пла­  
нирования, в виде которого чаще всего делаются бизнес-стратегии.

**Советы руководителю**

Однажды у своего клиента я увидел документ с таким названием: "Стра­тегия склада на 2000 год", датированный серединой февраля того же года. Сверху был гриф: "Утверждаю, ген директор такой-то". "Плоскостопие" та­кого рода неплохо лечится методом ценного понятия, труднее преодолевать привычку к VISION типа: "добьемся высокого качества"- тут потребуется еще и серьезная групповая, а то и межгрупповая работа.

**2. КАТЕГОРИЯ ВРЕМЕНИ И СТРАТЕГИЯ**

Поскольку стратегии имеют дело с дальним будущим, то возможности опери­рования категориями астрономического, т. е. природного, времени существенно сни­жаются - чем дальше, тем больше будущее пронизано неопределенностью. Нарас­тающая неопределенность будущего снижает наши возможности использовать циф­ровые обозначения времени. Раз так - приходится искать альтернативную перио­дизацию. Пока такой альтернативой становится т. н. **социальное время.**

Соотношение природной и социальной мер времени проблемно для чело­веческого существования как по причине их несовпадения и даже некоторой несовместимости, так и по причине все большего отрыва человеческой дея­тельности от естественных когда-то корней, автономизации, а может быть, и автаркии "второй природы", т. е. социальной жизни

Разница между обеими мерами времени нарастает по параметрам, пред­ставленным в табл. 18.

Иначе говоря, астрономическое время однозначно и абсолютно, социаль­ное же - относительно и разнообразно. Они пересекаются посредством на­полнения природного времени социальным содержанием. На их пересече­нии возникает феномен, который можно обозначить как **качество времени.** Это понятие означает социальное содержание природного времени. Харак­теристики такого содержания меняются в зависимости от возможностей, спо­собностей индивидов и социумов наполнять единицу природного времени событиями. Качество времени соответственно может быть низким, даже от­рицательным (несчастья, неудачи). Уровень благосостояния, активность людей, развитие интеллекта и чувств, здоровье позволяют повысить каче­ство времени.

**Соотношение природной и социальной мер времени**

Таблицат

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проблемные | В | Деры времени ~~ •-< |
| признаки | Природное время | Социальное время " |
| Единицы вре­мени | Астрономические секунды, минуты, часы, сутки и т. д. | События: планы, достижения, жизненные"\*" циклы, кризисы, радикальные нововведе- ' ния, смена лидерства и т. д. |
| Универсализм Управляемость | Одинаково для всех по ритму (длительность, частота), по поколениям, культурам и т. д.  Неуправляемо (неизмеряемо, неконтролируемо) | Преобладание уникальности примени­тельно к обществу, организации и человеку i (они всегда единичны) Поддается и подлежит воздействиям раз- (  ной степени со стороны участников дея­тельности и извне ее '\* |
| Направление изменения | Только поступательно и не­обратимо | Обратимо, повторяемо в разной степени и " " частично |
| Темп измене­ния | Стабилен, неизменен | Ускоряется, астрономические периоды ме­жду поворотными событиями все больше ' сокращаются , |

Можно предположить, что в перспективе качество времени станет в числе  
ведущих параметров социального сравнения и стратификации общества. Фак-\*>  
тически же борьба за повышение этого параметра ведется людьми давно. А ц  
последнее время стали разрабатываться сложные технологии обеспечении  
высокого качества времени в будущем. ,

В сущности, такие технологии направлены на понижение порога непред­  
виденного. Иначе говоря, как бы вычесть из непредвиденного непредвидимое.  
Сущностно или методически непредвидимое непреодолимо, хотя сайентист-  
ские установки порождают все новые и новые идеологемы и методики с на­  
деждой потеснить его. >

Наверное, больше всего усилий и разочарований в этом смысле связано С  
прогнозами. Еще на стадии пророчеств и предсказаний они захватили множе­  
ство умов. В последние 2-3 десятка лет прогнозы оснастились мощной мате­  
матикой и электроникой, но сбываемость их не повысилась. ?

Как попытка миновать прогнозные ловушки стали разрабатываться сце» нарии, которые по принципу "что будет, если..?" создавали параллельные ва­рианты возможного хода событий из одного и того же исходного состояния^ Сценарии тоже становились все более техничными и громоздкими. Результат тивность их, однако, существенно отстает от их объемов.

Недавно появилась и новая разновидность очень старой и тоже скомпро\* метированной работы с будущим временем - планирования.

Это - разработка личных стратегий. Чаще всего спрос на них появляется  
у деловых людей. Главное же в подобных стратегиях - распределить желае­  
мые события в последовательную цепь акций и достижений, непрерывно пре\*1одолевая угрожающе растущую неопределенность будущего. !

Выше были рассмотрены различия между природным и социальным вре-\* менем как разными мерами одного и того же пространства. Однако если клю" чевой социальной категорией для описания социального времени предложено , считать качество времени (как социальное содержание времени природного)»' то нельзя не признать два важных обстоятельства:

1) качество времени субъективно, оценочно, даже идеологично, ибо BOi многом зависит от восприятия действующими в нем субъектами;

2) оценка качества времени прямо связана со стабильностью социального времени, его устойчивым ритмом, предсказуемостью, управляемостью.

Если в полном смысле слова, как было показано, социальное время опре­деляется событиями, то отношение к этим событиям, их ожидание, планиро­вание переживаются людьми индивидуально, личностно, хотя и под опреде­ленным культурным "контролем".

Иначе говоря, в социальном времени есть объективная и субъективная составляющие. Первая есть т. н. самосовершающиеся процессы, закономерно наступающие изменения, которые если и зависят от людей, то на институцио­нальном уровне (власть, партии, союзы и пр.). Вторая же - субъективная со­ставляющая социального времени - есть собственное переживание этих собы­тий, ценностное отношение к ним. Это субъективное время очень разнообраз­но, и даже длительность природного и социального времени может восприни­маться по-разному различными субъектами в зависимости от типа личности, личной ситуации и т. п. Например, для кого-то нынешние реформы - взрыв застоя, полный шансов и действий. Для других они - изматывающие и бес­цельные блуждания, растянувшиеся на беспредельность.

Тут надо сделать важное замечание.

Анализируя субъективное время, мы фактически имеем дело с тонко­структурными признаками. Речь идет о содержании сознания (идеях, настро­ениях, оценках, ценностных ориентациях и др.), в отличие от толстоструктур­ных признаков, которые совпадают с объективно устанавливаемыми (полом, возрастом, социальным положением, профессией и т. д.). Конечно, тонкострук­турные признаки намного труднее улавливаются. Главное же - они гораздо более изменчивы, плывучи.

В планировании радикальных изменений в жизни организаций особенно важна оценка субъективного времени. Как далеко конкретные лидеры биз­неса способны заглядывать? Как они соотносят периоды их бизнеса со вре­менем личного существования? Есть ли у них восприятие времени как це­лого, где прошлые и сегодняшние действия есть неизбежные предпосыл­ки, детерминанты будущих действий? Насколько для них переносимы нарастающие неточность, неопределенность будущих тенденций и состо­яний?

С таким настроением перехожу к практической работе с будущим органи­заций.

**3. VISION ОРГАНИЗАЦИИ**

Собственно говоря, работа над образом желаемого будущего организации -это и есть начало работы над стратегией. И даже более того, именно VISION -это первое и главное, что отличает стратегию от долгосрочного плана.

Методика работы над VISION начинает строиться с ответа на вопрос: ка­кой мы видим свою компанию через 5-8-12 лет? Этот временной диапазон Руководящая команда компании или сам ее глава могут определять, исходя из своих амбиций, предшествующего опыта и разного рода ресурсов.

Кстати, все-таки команда, персонал, коллектив или же единолично пер­вый руководитель? Бывает по-разному. Нередки случаи, когда у последнего

нет своих идей, и он обращается к коллективному интеллекту за помощью. Но я неоднократно встречал учредителей собственных бизнесов, которые доби­лись многого благодаря именно силе своих воли и воображения, и они оказы­вались вполне способными сформулировать сильный и реалистичный VISION, который остальная часть организации принимала серьезно и благодарно. Раз­ве что добавляя туда некоторые возможности или ограничения. И все же чаще и лучше всего эта работа идет в команде руководителей высшего звена. Мож­но утверждать следующее: качественную работу по стратегии очень хорошо сочетать с командообразованием или наоборот, что то же самое. Процесс ко-мандообразования надежнее всего вести в процессе работы над стратегией. Впрочем, ни один из перечисленных путей не должен быть закрыт. Приведу варианты последних VISION, которые мне приходилось разрабатывать со св<ь ими клиентами.

Для формирования VISION целесообразно пользоваться определенными **стратагемами.** Что такое стратагема? Это понятие, выражающее ключевую идею, преимущества в образе желаемого будущего. Стратагема характеризует новую роль, статус или состояние фирмы в будущем. Стратагемы вырабатыва­ются управленческой командой, нередко консультанты сами вводят подходя­щие к контексту обсуждений некоторые варианты их как ценных понятий. Да­вайте рассмотрим это на конкретных примерах из моей консультационной прак­тики.

**Практические примеры VISION**

**Пример текстильной фабрики (VISION на 8 лет).** Фирма претендует на статуст. н. market-maker (делающий рынок, англ.), т. е. принимает эту стратаге­му как ведущую - это значит, что она не только идет за спросом, умело и вовремя, реагируя на его колебания, но и воздействует на него, в чем-то определяет этот спрос, т. е. выходит в проективную позицию по отношению к рынку. Иначе гово­ря, тут имеется в виду выход на целеустремленный уровень целеполагания, ког­да менеджмент способен вырабатывать и достигать новые цели.

В частности, к имеющимся цехам по производству пряжи, суровья, готовой ткани и торговому дому, продающему оптом ткани, добавляется новый цех по первичной обработке шерсти. Кроме того, на сторонних швейных фабриках орга­низуются производства одежды на собственном давальческом сырье и своих же лекалах. К торговому дому добавляется розничная сеть. Один из цехов расширя­ется для постановки собственного швейного производства для сбыта через тор­говый дом и розницу. Одновременно ведется строительство новых производ­ственных площадей.

Далее наряду с шерстью предполагается начать изготовление тканей из льна, вискозы и нитрона, а также производство дополнительного ассортимента - чех­лов, обшивки, ткани для обоев.

Все это опирается на существенное расширение дилерской сети. Некото-1 рые производства и иные подразделения предполагается перевести на положе­ние центров финансовой ответственности и бизнес-единиц с соответствующей придачей им разных степеней коммерческой самостоятельности. В целом фор­мируется картина полной, законченной **вертикальной интеграции** от подготов- (

ки шерсти до продажи одежды и иного ассортимента конечному потребителю в магазинах. Причем производственно-логистическая цепь замыкается от начала до конца, приобретая завершенность и целостность. Такая законченная верти­кальная интеграция выступает как еще одна стратагема для определения VISION.

В управлении фирмы предполагается создание **инновационного механиз­ма** развития через кружки качества, временные целевые группы, конкурсы по профессии, штабные сессии высшего руководящего состава и т. д.

Получают также развитие внешние связи через т. н. **конкурентное сотруд­ничество** - вхождение совместно с другими такими же фабриками в партнер­ство по тканям и в партнерство по одежде. Замысел такого рода партнерств -в проведении совместных маркетинговых исследований, когда все участники вы­игрывают одинаково в сравнении между собой, но существенно больше в срав­нении с теми, кто в партнерство не входит. Одновременно внешние связи выхо­дят за рубеж в виде создания представительств по тканям и швейным изделиям в разных странах, а также через организацию отделки ткани на зарубежных фаб­риках, известных высочайшим качеством отделочных работ.

Разумеется, к этому VISION прилагаются и производственно-финансовые расчеты. Например, определяется рост выпуска тканей, одежды, есть бизнес-план на создание своего швейного производства, подсчитываются необходимые масштабы дилерской сети и объемы реализации через нее и через собственные каналы сбыта.

Было важно также рассчитать рост объемов производства и сбыта таким об­разом, чтобы темпы этого роста опережали на определенный процент ожидае­мые темпы роста объемов спроса. То есть удельный вес фабричной продукции на рынке должен также возрастать, не ограничиваясь ростом в абсолютном из­мерении. Рассматривались также варианты конгломеративной диверсификации через создание новых бизнес-единиц, не связанных с основным производством (рис. 21).

\* \* \*

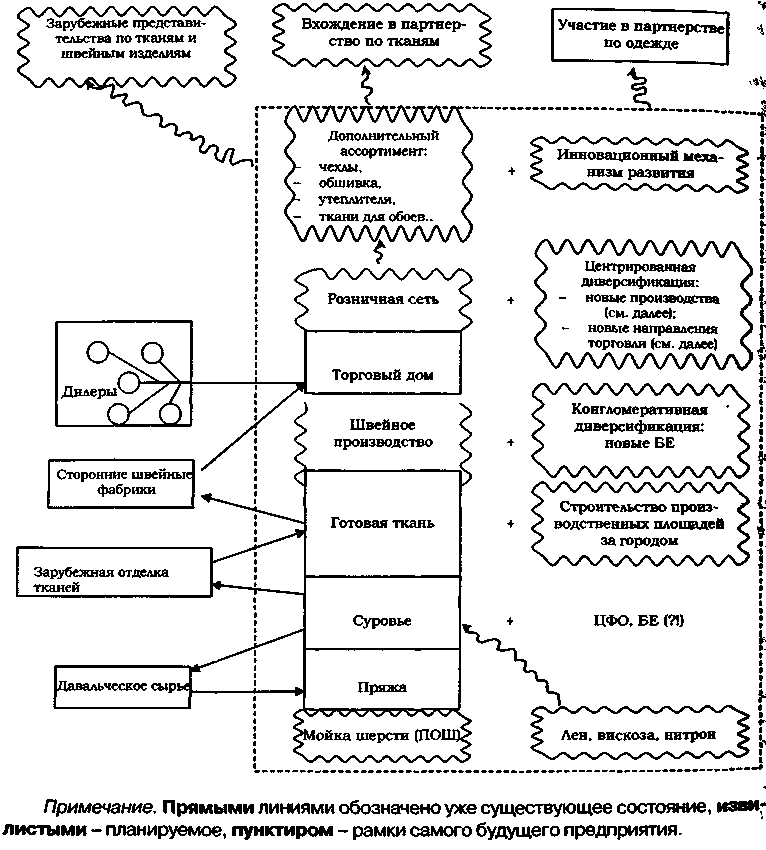
**Пример консультационной фирмы на рынке недвижимости (VISION на 5 лет).** Как и многие организации, продвигающие макроэкономические рефор­мы, эта фирма долгое время жила на гранты разнообразных международных фон­дов. За счет этих грантов фирма разрабатывала весьма полезные, приближен­ные к российским условиям методы активизации рынка недвижимости в городах и регионах. Ее заказчиками были мэрии, областные и республиканские админи­страции и местные парламенты. Конечно, гранты давали неплохие гонорары, а также некоторую независимость фирмы от заказчиков. Последние действитель­но не были клиентами, поскольку не сами оплачивали работу фирмы, а иногда просто снисходительно соглашались на сотрудничество с ней из любопытства или потому, что неудобно было отказаться.

Квалификация сотрудников фирмы была очень высокой. Это были люди, вышедшие из академической среды, с большим творческим потенциалом, весьма склонные к новшествам, научным знаниям, публикациям, конферен­циям. Они честно и искренне отрабатывали свои гранты, сильно огорчаясь из-за инертности заказчиков и недостаточно высокой осуществляемое™ своих Рекомендаций.

Однако пришли новые времена, и гранты стали иссякать. Международные Фонды рассудили, что они дали достаточный импульс подобным работам на

Фирма статуса **Market-maker:**

* опережающий спрос-график изготовления коллекции;
* ассортимент для всех категорий покупателей с выделением приоритетны»?  
  категорий по сезонам;
* узнаваемый бренд.



**Рис. 21. VISION текстильной фабрики на 8 лет**

старте, и дальше организации такого типа должны работать сами. Имногиекон\* сультационные фирмы стали рассыпаться под давлением новых условий, мвг пять профиль или же задумываться над коммерческим способом существова\* ния. Наша фирма была одной из первых, кто решил упредить назревающие пв-^ ремены и начать работу над новым образом своего будущего. Будучи пригла­шенным туда в качестве консультанта по управлению, я и предложил порабо®

тать над их собственным VISION. В командной разработке появился образ сугу­бо рыночного, клиентоориентированного поставщика консультационно-мето­дических услуг на российском рынке недвижимости с выходом на страны СНГ. Главной стратагемой данной фирмы была признана **проективность,** т. е. спо­собность и готовность опережать всех остальных по новизне и эффективности подходов и методов, применяемых для маневров и операций на рынке недви­жимости. Более того, они взялись не только и не столько за поставку клиентам отдельных методических разработок, сколько за разработку имущественной политики региональных и местных властей на разных этапах прохождения ре­форм. Более конкретно говоря, они определили себе следующие признаки сво­его будущего состояния:

* максимальный и постоянно обновляемый ассортимент консалтинговых ус­  
  луг, иметь в готовности таковых не менее 10 (при трех в настоящее время);
* гибкая, быстро меняющаяся оргструктура типа оболочной организации с  
  проектной формой организации труда и т. д.

\* \* \*

VISION фирмы по производству и продаже офисной мебели: **"Через 12 лет свой завод в Северной Америке".** Далее следует обоснование, почему имен­но такая цель приоритетна, какие для этого нужно пройти стадии и что необходи­мо предпринять.

\* \* \*

Еще один мой клиент сформулировал свой VISION следующим образом: "Свой офис в центре города". Сам визионер, т. е. автор этого VISION, вклады­вал в такой образ очень многое. Фактически это означало вхождение в элиту областного бизнеса, достижение такого уровня развития своей компании, ког­да он окажется в силах без особого напряжения содержать такой офис по наи­высшим ценам.

**Назначение VISION**

Итак, мы видим, что VISION не есть ни проект, ни программа. Обычно это сугубо **качественное** изображение желаемого состояния на более-менее дли­тельную перспективу. Иногда даже дата ставится условная или отсутствует совсем. Это именно **образ** желаемого будущего. Хронологическое время заме­няется временем социальным, где единица времени не год, месяц, день, а рас­стояние между двумя событиями

Повторяю: все эти особенности работы над VISION очень смущают мно­гих руководителей, привыкших к количественной определенности, к расчетам. Что ж, они могут определять свой VISION и в терминах объемов оборота, раз­меров прибыли и т. д. Например: "Через три года выйти на миллиардный обо-рот (в долларовом выражении)".

В моей практике тоже немало случаев конкретизации VISION во вполне измеряемых показателях, хотя измерения эти существенно пересматриваются По мере приближения задаваемых сроков.

Вот пример количественного выражения VISION одного предприятия, сде­ланного в 2002 г.:

**Темпы роста**

**В 2010 г.**

**В 2006 г.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| На 30% | Выпуск материалов | | | На 60% |
| В 3,3 раза | Выпуск | готовых изделий на "чужих" производствах | | В 5 раз |
| ВЗ раза | Переработка собственных материалов в готовые изделия | | | В 4 раза |
| В Зраза | Переработка собственных материалов за рубежом | | | B5j>as |
| 100000м | Производство из давальческого сырья | | | 150000м |
| 45 000 ед. | Создание собственного производства готовых изделий | | | 200 000 ед. |
| 7 дилеров |  | Расширение дилерской сети |  | 10 дилеров |
| На 40% гот. изделий На 10% материалов | | Реализация через дилеров | На 60% гот. изделий На 20% материалов | |
| Ближнем | Создание представительства нашей компании за рубежом | Дальнем | | | |
| Конкурентное сотрудничество: Создание некоммерческого партнерства из 8 предприятий-конкурентов для ведения общей маркетинговой политики | | | | |
| Создание объединения общественных производителей для: - контроля над поставщиками, - создания собственной лаборатории, - создания розничной сети, - сертификации - market-making на рынке материалов и готовых изделий | | | | |

Еще пример VISION моего клиента, специализирующегося на производ­стве и монтаже окон во всех видах зданий. Посмотрите внимательно: тут Вы найдете некоторые издержки, о которых говорилось выше.

Такова противоречивая практика - что получилось, то получилось. Суди­те строго.

**VISION фирмы "Окно" через 3-5 лет**

**Основная задача: войти в первую тройку рынка Москвы.**

Основные признаки:

1. Фирма **тотального качества** (ключевой признак).  
**Качество:**

* сервиса (ресурс 90%),
* монтажа (ресурс 50%),  
  ~ изделия (ресурс 20%).

Разработка **эталонов качества** по всем основным параметрам деятельнос­ти фирмы.

Позиционируется как **"Компания качества жизни"** (возрастание качества жизни клиентов через распространение своих продукции и услуг).

1. **Два равнозначных клиента:** индивидуальный и корпоративный.
2. **Инновационный менеджмент:**

- мониторинг новшеств (каталоги, выставки, посещения),

~ инициативы от персонала (по работе с клиентурой, по развитию организа­ции и т. д.).

4. Производственно-сервисная компания с высокой **клиентной ориентацией.**

1. Проактивное управление: не столько реагирует на изменения на рынке,  
   сколько упреждает те из них, которые считает нежелательными, и инициирует  
   желательные. Не только следует за спросом, но и формирует его.
2. **Уникальность:** эксклюзивность некоторых конструкций (специализация  
   на особо ответственных, сложных конструкциях).

**7. Универсализм:** расширение за счет деревянных изделий. Рассмотреть  
возможность продажи изделий других фирм по принципу: "наше лучше, но у нас  
есть все".

8. Возможна **реструктуризация.**Образование бизнес-единиц:

* производственники,
* монтажники,
* конструкторы,
* менеджеры,
* доставщики.

Создание **вертикальных проектов** (сквозных) для крупных заказчиков. Развитие **консалтинг-инженерных услуг (предлагать** варианты изделия на основе комплексной оценки помещения).

9. Следует изучить вариант реструктуризации по региональному принципу:  
закрепление за конкретными офисами отдельных регионов города с целью бо­  
лее интенсивной разработки клиентских ресурсов территории, ее текущей и стра­  
тегической доходности.

10. **Капвложения на развитие:** накопить инвестиции за счет наращивания  
объемов дешевой продукции для массового строительства.

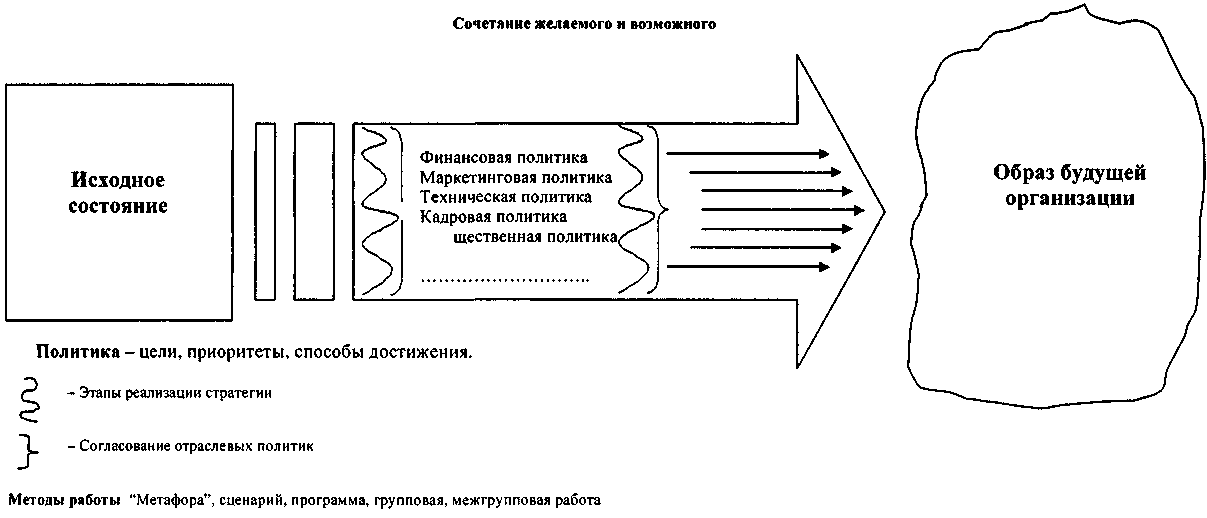
Визионерами, как уже говорилось, могут быть главы компаний со своими управленческими командами либо в одиночку. Некоторые скрывают VISION своего бизнеса. В этом случае они упускают большую подъемную силу этого управленческого феномена.

VISION - мощный мотиватор. Эту его способность давно оценили идео­логи, политики, начиная массовые, исторические движения колоссальных мас­штабов, воодушевляя образом желаемого будущего целые народы и континен­ты. Все помнят, какой мощной силой стала идея коммунизма, образ коммуни­стического общества. Сколько самопожертвований, страданий, крови прино­сили люди, стремясь в это будущее. А разве мало примера идеи европейского объединения, которой уже около века? А какой движущей силой оказался си­онизм, призвавший евреев со всех концов Земли собраться к горе Сион, серд­цу Израиля! Может быть, исторический идеализм уходит в прошлое, уступая место расчетам и планам, т. е. прагматизму. Впрочем, вряд ли. Мы еще будем свидетелями появления новых национальных и всемирных VISION.

А личный VISION? Кому не знакомы с детства вопросы окружающих: "Ты каким хочешь вырасти? Как дядя Боря или как дедушка?" Ребенку предлага­ют выбрать желаемый образ его будущего, ориентируясь на уже состоявшиеся судьбы, либо выстроить какой-то свой.

Получается, что VISION отражает смысл жизни человека, организации, общества. В условиях высокой неопределенности будущего он дает и некото­рое восполнение реальности, в максимально возможной мере структурируя ее. Иногда VISION специально усиливают некоторыми лозунгами - слоганами, если выражаться на профессиональном жаргоне. Например, одна туристичес­кая компания сформулировала такой слоган: «Мы единственное место в горо­де, где вам никогда не скажут "нет"!». Этим они подчеркивали готовность со­трудников предлагать любому клиенту бесконечное разнообразие вариантов. И только сам клиент может отказаться от предложения фирмы.

какой мы видим нашу организацию через 3-5 лет?



>

Иму

Структурная политика

Рис. 22. Формирование образа желаемого будущего (VISION)

Еще слоган из моей практики: "Мы с каждым работаем лично!" Это девиз, не VISION.

Еще пример: "Не менее 5 новых услуг в год!"

Работая над инновационным будущим одной компании, мы сформулиро­вали неплохой, по-моему, лозунг: "Нет ничего, что нельзя улучшить!" Слога­ны дают эмоциональное, пропагандистское подкрепление VISION, рассчитан­ное на чувства, симпатии. И они, как видите, небесполезны. Только не будем их путать с самим VISION.

VISION работает не только на мотивацию сотрудников организации. На него серьезно реагируют инвесторы. Для них он - один из факторов инвести­ционной привлекательности. Он неплохо действует и в отношениях с постав­щиками, при выборе стратегических партнеров, при общении с органами влас­ти, политическими лидерами. Качественный VISION тоже впечатляет. Вот не знаю только, действует ли это на налоговую инспекцию...

Какие ошибки, просчеты бывают в работе над VISION? Визионеры часто строят образ будущего по принципу "того же, но больше", т. е. рисуя простую экспоненту. Может быть, это и неплохо, но, строго говоря, VISION есть новое качественное состояние организации, этап в ее истории.

Другая ошибка: прямое заимствование из литературы, рекламных щитов или буклетов других компаний. Появляются совсем уж стандартные VISION типа: "Стать лидером на рынке".

Приходится сожалеть также и о нереальных, идеализированных образах своего будущего: "Стать универмагом, в котором есть все!"

Читателю, наверное, известны управление по целям, управление по откло­нениям, управление по прецедентам и пр. Так вот, давайте освоим понятие управление по VISION. Это значит - управление из будущего.

Советы консультанту

Мы уже договорились, что VISION не проект и не программа. На рис. 22 видно, что исходное состояние обозначено прямыми линиями и углами, а VISION - волнистой, произвольной линией. Лучше бы его изобразить пунк­тиром. Более того: чем точнее VISION, тем менее он достижим. Он не выносит высокой точности, ибо рассчитан на постоянные изменения. По мере прибли­жения к нему VISION уточняется, корректируется настолько, что даже может и противоречить первому варианту. Но все же он должен быть практичным, достижимым.

VISION не может быть идеалом. Почему? Потому что идеал недостижим, он вечно несовместим с повседневностью, она противна ему. В то время как VISION должен быть досягаем, иначе он демотивирует, разочаровывает. Этой ошибки визионерам также следует избегать.

Подумайте сначала: нужен ли Вашему клиенту VISION? Удержите его от соблазна следовать моде или показухе. Для этого задайте ему такой воп­рос: какой вы видите вашу организацию, скажем, через 5-8 лет? Или иначе: какой ваша фирма должна стать в далеком будущем? Очень может быть, он ответит: "Я и на неделю вперед не могу заглянуть!" И объяснит это чрезмер-

ной загруженностью текучкой либо все той же крайней 'неопределенностью будущего. Бывают уставшие организации, они идут туда, куда толкают об­стоятельства.

Попробуйте еще один заход: дайте свою версию будущего ближайшего конкурента, т. е. помогите ему взглянуть на VISION конкурента глазами кон­сультанта. Он может озадачиться: "Тогда и я могу..." - начнет размышлять он. Вполне возможно, однако, что он останется равнодушным, а то и враждебным к бизнес-мечтаниям. И ладно.

**Советы руководителю**

Есть субъективные границы для визионерства: нежелание, непонимание, интеллектуальная лень. Но есть и объективные причины - невнимание руко­водителей к подобным занятиям. Скажем, оптовая фирма занята кондитерским бизнесом. Ею охвачено больше четверти регионального рынка, претендовать на большее - значит конфликтовать с антимонопольным ведомством. Даже удержать этот рынок - немалая удача.

Вы скажете: VISION может быть направлен не только вовне, но и внутрь организации. Скажем, она станет более управляемой, с более простой структу­рой, или самой высокой клиентной ориентацией. Все это совсем неплохо, только заинтересуется ли Ваш клиент подобными изменениями? И не попадете ли Вы здесь в ловушку "того же, но больше". Словом, не стоит тратиться на убеж­дение руководителя, почему-либо не заинтересованного в такой работе.

Очень советую всю работу над стратегией начинать именно с решения этой задачи - определение образа желаемого будущего бизнес-организации. Реше­ние именно этой задачи потом определяет и направляет решение других задач стратегического направления

Давайте скажем нашим клиентам: "Вы немало выиграете, если торжествен­но представите свой VISION собранию руководителей или тем, кто заинтере­суется. VISION - дорогая вещь и должен отработать свое в полную силу".

**4. ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ НАД МИССИЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Тут мы вступаем на очень спорную территорию, и я хорошо знаю, с какой глубокой стереотипией приходится иметь дело.

Миссия - одно из самых несчастных понятий в современном управлении. У него горькая судьба, похожая, например, на понятие "обратная связь".

В самом деле, как поругана, а теперь уже почти утеряна замечательная идея кибернетики об обратной связи. Первоначально под ней подразумевалась пе­редача сигналов о результатах управляющего воздействия на сам орган управ­ления, с тем чтобы он мог скорректировать свои воздействия на этот же объект на последующих шагах управления им. Это совсем не то, что ответная реак­ция, когда мы обращаемся, например, к аудитории с какими-то мыслями, ин­формацией, упражнениями и просим ее высказать свои суждения по этому поводу, оценки нашей работы и т. д. Смысл обратной связи едва ли не полное-

тью вытеснен элементарной "ответной реакцией". И кто теперь помнит, в чем подлинный смысл этой важнейшей категории кибернетики.

С миссией произошло примерно то же. Поначалу эта категория была вве­дена в управленческий оборот с действительно очень важным смыслом, отра­жающим происхождение этого слова. Миссия оригинально означала - посла­ние о предназначении. В стратегическом управлении она трактуется как роль организации во внешней среде, вклад ее в развитие города, региона, страны, человечества, отрасли, профессии. При этом вклад должен быть сознательным, спланированным, выходящим за пределы текущих потребностей бизнеса, хотя и совпадающим с его спецификой.

Но посмотрите, что осталось от этого благородного понятия в таких весь­ма распространенных формулировках миссий разных очень даже известных и передовых компаний.

* "Наша миссия состоит в наилучшем удовлетворении потребностей наших  
  клиентов в таких-то изделиях".
* "Наша компания считает своей миссией неуклонное повышение качества  
  продукции наших клиентов за счет использования того оборудования, ко­  
  торое мы с готовностью предоставляем им"...

Примитивная телеономия! Все равно, что утверждать: "Миссия селедки -кормить трудящихся"... Разве у этих поставщиков есть иной выбор? Что бу­дет с ними, если они будут поставлять не лучшее оборудование? Что будет с ними, если они вздумают не наилучшим образом удовлетворять потребнос­ти своих клиентов? Их вытеснят конкуренты. Возьмем вторую формулиров­ку: ведь качество работы упомянутых там клиентов есть естественное след­ствие поставок хорошего оборудования, а не нашей псевдозаботы о каких-то неизвестных нам потребителях. Тут мы имеем дело с самой распространен­ной ошибкой в формулировании миссии организации - сведение ее к специ­фике бизнеса.

Уже неоднократно я слышал от консультантов недоуменные реплики: "Вот поработал я с управленческой командой над миссией. Потратили 3-4 часа в спо­рах о формулировках. А когда сошлись на одной из них, выписали ее на флип-чарт - все испытали разочарование - мы и так все это знаем, это и есть наша работа, что тут нового..." Откуда этот просчет? С одной стороны - мода: как же все носят, а мы? как-то неудобно без миссии, раз она есть у всех. С другой сторо­ны - непонимание консультантами смысла и назначения этого понятия.

А что же есть качественное определение миссии организации?

Прежде всего - миссия нужна далеко не каждой организации. По моим оценкам, запрос на формулирование собственной миссии возникает не боль­ше чем у 20% бизнес-организаций в России, да и в мире в целом. Она возника­ет тогда, когда руководство компании действительно озабочено своей ролью в социальной, профессиональной средах и готово ради нее на дополнительные усилия и затраты.

Приведу примеры из своей практики работы над миссией компаний само­го разного профиля.

Вот миссия крупного металлургического завода в малом монопромышлен­ном городе: "Помочь России увеличить экспорт металла. Повысить уровень и качество жизни населения города до наивысших показателей в стране".

Надо сказать, что крупные, тем более гигантские (как у нас теперь гово­рят, "олигархические") организации обречены на работу над собственной мис­сией хотя бы потому, что сам масштаб обязывает их к этому. Их фактическое влияние на окружающие природную и социальную среды слишком заметно для региона, общества и государства, собственных работников и отрасли, что­бы они могли отказаться от важных обязательств перед ними. Эти обязатель­ства раньше или позже они вынуждены сформулировать и выполнять. Но за­чем нужна миссия ткацкой фабрике, мясокомбинату, оптово-розничной фир­ме? Может быть, и нужна, если их владельцы, руководствуясь чувством долга, здоровыми амбициями, гражданской позицией, берут на себя обязательства, связывающие их бизнес с какими-то более широкими целями.

Например: вино-водочная компания выдвигает миссию: "Повысить куль­туру потребления алкоголя в России". И в развитие этой миссии берется про­изводить и продавать только высококачественный алкоголь, тратясь при этом дополнительно на разработку сценариев ведения "стола" с разъяснениями по соответствующим ритуалам, закускам и пр. Может, этот пример выглядит спор­ным. Но я вижу в нем признаки грамотного подхода к определению миссии организации.

Приступая к работе над стратегией очередной организации, я часто слышу вопросы клиентов: "А почему мы начинаем не с миссии?" Я отвечаю: "А зачем она вам?" - "Ну как же, у других есть..." - "Наверное, она им потребовалась за­чем-то. Что вы потеряете, если оставите это слово в покое? Что вы хотите выра­зить через понятие "миссия"? Предположим, вы останетесь без нее. Что вы по­теряете?" Иначе говоря, я настаиваю на том, чтобы мои клиенты убедили меня в необходимости, целесообразности работы над миссией их организации.

Вот как это происходит. Вспомним пример уже упомянутой консультаци­онной фирмы, которая работает на рынке оценки недвижимости. Как уже упо­миналось, это сильные специалисты, вышедшие из академической среды, ис­кренне озабоченные продвижением экономических реформ в стране. Кроме того, они с увлечением и весьма ответственно работают над новыми методика­ми активизации рынка недвижимости, пытаясь не без успеха убедить админи­страции городов и областей в больших возможностях своих методов и подхо­дов. По моей просьбе они отвечали на вопрос: "Зачем нам нужна миссия?" И они привели мне следующие **доводы, подтверждающие их практическую заинтересованность в определении миссии своей фирмы.**

- Мы вышли из науки и в какой-то степени идеалисты.

— Нам интересно думать о ней.

* Работа над миссией поднимает уровень нашей работы.
* Миссия способствует командности, объединяет нас.

— Мы готовы что-то терять ради нашей миссии.

- Хотим распространять идеи налоговой реформы, делать налоги более спра­  
ведливыми.

— Мы побуждаем наших клиентов "проснуться", а не только зарабатываем.

- Хотим изменить отношение чиновников, руководителей, населения к нало­  
гам.

— Миссия создаст нам определенную репутацию и станет нашим конкурент­  
ным преимуществом.

И только потом мы разработали **формулировку миссии фирмы** в таком виде:

"Формирование новой правовой и институциональной среды, обеспечиваю­щей экономический рост и развитие территорий посредством внедрения тех­нологий массовой оценки и учета недвижимости в работе администраций субъектов Российской Федерации и местного самоуправления.

Помочь территориям существенно повысить эффективность использова­ния недвижимости через грамотную налоговую политику.

В отличие от конкурентов мы решаем эти задачи не по частям, а комплексно".

Давайте не будем навязывать нашим клиентам миссионерство. В бизнесе это бывает, но не в этом забота консультантов по управлению. Мы ясно понима­ем, что выход на миссию не означает отрыва от бизнеса, от его выгоды и здорово­го эгоизма. Формулировка миссии должна соединять это последнее с заботой о чем-то большем. Посмотрите на следующий пример из моей практики.

Строительная компания специализируется на возведении разного рода объектов из металлических конструкций, начиная от складов, ангаров, офисов -вплоть до жилых домов. На мой вопрос "А действительно ли вам нужна мис­сия или это дань моде?" - высшие менеджеры этой компании всерьез ответи­ли: "Видите ли, наши деловые интересы прямо совпадают с прогрессивными тенденциями в мировой стройиндустрии, где традиционное господство бетона становится тормозом развития отрасли и экономики в целом. Металлические конструкции способны заменить бетон с огромной эффективностью. И мы, конечно, заинтересованы в ускорении этой тенденции в России". Вот что по­лучилось:

**Миссия строительной компании N: создать в России новый рынок**

**"анти-бетон", ускорить вытеснение железобетона**

**металлическими конструкциями**

Сейчас в США уже 80% зданий строится из металлоконструкций.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| В сравнении с металлическими конструкциями: | | |
| Достоинства бетона:  - огнестойкость (металлу требу­ется защита); - коррозионная стойкость | Недостатки бетона:  - не держит прогибы; - много дельность (много операций); - тяжелый (дорого обходится доставка); - выгоден только при больших объе­мах заказов; - нетехнологичный на объекте; - зимой дорого (сезонность). | Сравнительные недостатки металло­конструкций:  - малая огнестой­кость; - коррозионность |
|  | | |

**Советы консультанту**

Клиент очень ценит профессионализм и по разным косвенным признакам умеет его замечать и оценивать. В случае с миссией наш профессионализм как раз и проявляется в том, что мы не следуем общей моде, что мы противостоим

неизбежному для нее упрощению и оглуплению действительно ценных поня­тий. Кроме того, клиент ценит самостоятельность и обоснованность позиции консультанта. И если мы умеем продемонстрировать преимущества профес­сионального взгляда над обыденным, то сильно выигрываем в его глазах. Не стоит сбиваться на сервильность, не стоит угождать вульгарному заказу. Да­вайте поможем руководителям грамотно обращаться с собственными целями, тем более если это высшие цели организации. Это требует труда и напряже­ния, иногда оппонирования практическому менеджменту. Куда проще подне­сти клиенту на подносе заказанное им блюдо. Но ведь мы должны не услу­жить, а помочь! Если, конечно, Вы принимаете такое понимание своей миссии консультанта по управлению.

Может быть, Вы спросите: "А когда, на какой стадии работы над стратеги­ческим управлением стоит обращаться к теме миссии компании?" Отвечаю: по-моему, потребность в этом может возникнуть как в самом начале Вашего общения с клиентом по поводу стратегии, так и в любое другое время, когда он об этом всерьез задумается. Такое может случиться и в конце этой работы.

Советы руководителю

Не всем учебникам верьте! Их часто пишут люди, которые пользуются чужими материалами, взятыми из мемуаров предпринимателей, рекламных статей и буклетов. Они бездумно утверждают, что миссия нужна всем. И при­меры приводятся простые до примитива.

А как отличить хорошую бизнес-литературу от слабой? Если автор при­водит примеры из собственной практики, указывает на трудности и даже ошиб­ки в этой практике, то такой текст я считаю содержательным и рекомендую его Вам. А остальное пригодно разве что для студентов и школьников. Если эти последние встречают в таких учебниках личную позицию автора - это ценно, беда, если там нет ничего, кроме личной позиции.

И еще. Если нам не удастся восстановить подлинную ценность миссии бизнес-организаций, то этим понятием скоро перестанут пользоваться, оно просто выйдет из управленческого словаря как бесполезное и даже нелепое. Будет очень жаль отдавать его на уничтожение вульгаризаторам. Ибо за ним стоит весьма ценный смысл. И Вы как руководитель лишитесь хорошего инст­румента в работе над своим будущим.

**5. КАК И ЗАЧЕМ РАБОТАТЬ НАД ИДЕОЛОГИЕЙ ФИРМЫ?**

Продолжаем разбор высших целей организации. Сами руководители иног­да спрашивают нас: "Что есть философия фирмы? Какие идеологии бывают у организаций?" В большинстве случаев, настолько могу судить, такие вопросы исходят от вполне благополучных и даже процветающих организаций. Я обыч­но отвечаю: "Ведь есть у вас идеалы в жизни: здоровье, успех, любовь, дети, честь, добро. Эти идеалы абстрактны и совершенно не доходны. Это жизнен­ные ценности, которые дороги людям сами по себе, они самоценны, и бизнес на них не построишь".

А есть немало деловых ценностей, которые вполне практичны, осязаемы, выгодны. Например, **качество** - всем понятно, зачем оно нужно в организа­ции. Покупатели очень разборчивы по этой части, без постоянного повыше­ния качества на рынке проиграешь. Но качество можно трактовать гораздо шире, применять его не только к выпускаемому продукту, но и к отношению с клиентом, к производству продукции или услуги. И тогда появляется каче­ство рабочего места, качество управленческих решений, качество исполнения, качество совещаний, подъездных путей, фасадов, да хоть чего.

Руководителя такое понимание качества волнует. Он говорит: "Именно за этим у меня дело стало, пора браться за это..." Мы ему можем сказать: "Ну что ж, можно взяться за разработку идеологии тотального качества для фирмы. Качество как сквозная универсальная ценность применимо повсеместно. Вот только эту идеологему мы не можем разрабатывать вместо вас. Если ваш пер­сонал, руководители, подразделения заинтересуются, смогут освоить эту цен­ность в своей практике, тогда идеология тотального качества будет действо­вать у вас в организации".

Иначе говоря, идеология ничего не стоит, если ее не удается довести до конкретного работника. Другое дело, что среди работников есть немало таких, кого высокими ценностями не заинтересуешь. Они будут в пол-уха слушать Вас и в конце концов нетерпеливо перебьют вопросом: "Вы скажите, что я дол­жен делать конкретно сейчас, завтра, вообще?" И это справедливо по отноше­нию к тем, кто пришел в организацию за заработком, кого даже карьера здесь не интересует. Тогда мы должны задать ему нормативы качества, критерии оценки его труда и приучать его постепенно соответствовать им. Это значит, что идеология фирмы - дело прежде всего ее лидеров, они должны быть ее авторами и носителями. Чем больше сотрудников удастся вовлечь в разработ­ку и освоение этой идеологии сознательно и добровольно, тем эффективнее будет действовать эта идеология.

Или возьмем другую идеологему - **клиентная ориентация.** Тоже важ­ная рыночная ценность и вполне заслуживает включения в идеологию фирмы. Опять же клиентура, конкуренты, поставщики оценят степень освоения фир­мой этой ценности, и в случае удачи она обернется хорошей монетой. Вы спро­сите: "А не есть ли это организационная культура?" Почему бы и нет? Подоб­ные ценности могут войти в привычку и реально определять поведение людей в компании. Разница только в том, что идеология фирмы обращена прежде всего вовне ее, на рынок, а корпоративная культура осваивает какие-то идео-логемы для внутренней жизни организации. Например: такая ценность, как **доверие** в отношениях между владельцами и наемными работниками, между руководителем и подчиненными, между центральным офисом и филиалами, очень важна для совершенствования организационных отношений, улучшает атмосферу в компании, повышает моральный комфорт, делает психологичес­кий климат в ней гораздо более привлекательным для сотрудников, и они ра­ботают старательнее, с душой. Но клиентура, партнеры, конкуренты, власть могут ничего об этом не знать. Они видят, что работники в хорошем настрое­нии, приятно общаются, а что за этим стоит - им неизвестно. Это пример та­кой корпоративной ценности, которая рассчитана, так сказать, на внутреннее потребление. Так же как и вполне уважаемая ценность "Мы одна семья", она

довольно сильно распространена на бывших государственных предприятиях, расположенных в отдаленных небольших поселениях. И часто овладевает ду­шами людей просто стихийно, как фактор сплочения работников перед внеш­ними угрозами. Согласно этой идеологеме генеральный директор выступает в роли отца, которого все наделяют большим моральным авторитетом, платят ему послушанием, прощением ошибок. Он никого не увольняет, даже негод­ных или ненужных с экономической точки зрения работников. Пусть побед­нее, но никто не в обиде, все держатся вместе.

Об этой интимной стороне жизни организации вокруг могут догадываться только по каким-то косвенным признакам (инерционность, слабая реакция на рынок) и делать свои выводы. Сама фирма вряд ли станет это афишировать.

Идеология же прокламируется, демонстрируется, входит в имидж компа­нии, ее рекламу, иногда и миссию. Ясно, что корпоративная культура и идео­логия компании тесно связаны, и не всегда между ними есть различие. Напри­мер, обязательность, верность слову, будучи освоены во внутриорганизацион-ных отношениях, вполне могут быть транслированы на отношения с внешни­ми субъектами и стать основой как для развития организационной культуры, так и для идеологии фирмы.

Мне приходилось работать над инновационной идеологией фирмы. В раз­деле об инноватике я приведу примеры. Участвовал я и в разработке идеоло­гии тотального качества, которая, конечно же, не сводится к сертификации по ISO. Клиентная ориентация тоже была в моей практике в качестве ведущей идеологемы.

Надо признать, что знакомство с идеологиями разных компаний показы­вает немалую долю демагогии, фальши, когда прокламируются внешне при­влекательные, но чуждые компании ценности. В самом деле, в буклете одной крупной нефтяной компании я прочитал: "Мы одна семья!", хотя при малей­ших трудностях там не постоят за увольнением, да и интереса к социальной сфере там не больше, чем у других.

Так же как и в случае с миссией, я не сразу поддаюсь на запросы своих кли­ентов поработать над идеологией. Хотя, если вижу подлинный интерес к какой-то рыночной ценности, - стараюсь его развить и оформить в идеологему.

Например: руководители одной фирмы, занимающейся производством и оптовой торговлей обувью, увлеченно обсуждали при мне возможность прове­дения с другими фирмами того же профиля совместных маркетинговых иссле­дований внутри страны и за рубежом. Я предложил им: "Вы, по сути, ведете речь о конкурентном сотрудничестве. Давайте рассмотрим его возможности не толь­ко в этой области, а шире". В качестве ценного понятия "конкурентное сотрудни­чество" было с готовностью воспринято менеджментом компании и стало важ­ной стратагемой, т. е. фактором стратегического рывка на рынке. Впоследствии компания выступила инициатором одного из партнерств в своей отрасли по обув­ному сырью'.

А вот случай, когда я не только не поощрял, но и испытывал заинтересо­ванность клиента в поиске и идеологизации важных для него ценностей.

1 Кстати, пока трудно говорить о различии между стратагемами и идеологемами, поскольку пока недостаточно опыта практической работы над теми и другими Но в данном случае они совпадают пол­ностью или в основном

Продолжу пример консультационной фирмы по методам оценки недвижи­мости. В силу своего образования и личной культуры ее работники знали, что у некоторых фирм бывает своя идеология, но когда они обратились ко мне с зап­росом на этот счет, я предложил им в групповой работе убедительно ответить себе и мне на вопрос: зачем их организации нужна своя идеология? Совместно они привели мне следующие 4 довода.

* Нам нужна не просто зарплата, но и польза для других.
* Не хотим, чтобы деньги зарубежных грантов тратились зря или с малой  
  пользой для России.
* На общих ценностях мы сплотимся, станет больше командности и эффек­  
  тивности.
* Хотим выразить свои профессиональные и человеческие ценности в работе.  
  В режиме той же групповой работы мы нашли идеологическое выражение

этих ценностей в их работе.

Мы берем на себя ответственность за **результат у клиента,** а не только за качество наших методов и продуктов. Добиваемся конечной эффективности ис­пользования недвижимости. То есть мы - реальные реформисты. Мы воспиты­ваем заказчиков и государственные органы, ориентируя их на результат у клиен­та. Это также источник уважения к нам с их стороны.

Мы готовы отказаться от проекта, если он негативно скажется на результате у клиента. Практически это означает, что если проект закончен, а реальный эф­фект еще не проявился, мы за средства нашей фирмы доводим свою работу до эффекта в том виде, как мы его понимаем.

Здесь видна важная, хотя, может быть, и не всеобщая, особенность идео­логии - готовность жертвовать чем-то ради своих ценностей.

На практике работа над идеологией фирмы иногда не имеет столь класси­ческого названия, а заказчик формулирует свой запрос консультанту в каком-то своеобразном выражении.

Вот пример одной крупной корпорации. Ее заказ звучал так: «Формирова­ние социального кодекса компании "К°"». Мы предложили определить состав группы участников этой работы со стороны клиента. Но, как это часто бывает в крупных компаниях, руководство считало, что основную работу должны делать сами консультанты, оставляя за собой роль эдакого приемщика заказанных ра­бот. С нашей стороны было бы неконсультационно соглашаться на заведомую подмену реального организационного развития фирмы ее имитацией. Мы все же начали обсуждать различные идеологемы, которые могли бы точнее выразить социальные устремления нашего заказчика. Я предложил концепцию "эффек­тивного собственника " в том виде, как она изложена в этой книге ранее (см. раз­дел "Типология клиентов"). А для описания сферы и видов социальной ответствен­ности заказчика я предложил набор основных понятий для выработки единого языка, необходимого для успеха совместной работы. Думаю, что он Вам понадо­бится, а уж как минимум будет интересен. Поэтому привожу его полностью.

**Словарь понятий, необходимых для разработки социального кодекса компании "К°"**

**1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ**

1.1. СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА - наиболее общее понятие, охватывающее **все виды жизнедеятельности людей** и соответствующие им организации и процес-

сы: трудовые, бытовые, культурные, оздоровительные, экологические, образо­вательные и т. д. В них выделяются планируемые и спонтанные тенденции, уп\* равляемые и неуправляемые параметры.

1. СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА - цели, ценности, приоритеты, стадии дея­  
   тельности органа управления в социальной сфере. **Основа планомерного воз­  
   действия** на управляемые параметры социальной сферы.
2. СОЦИАЛЬНЫЙ КОДЕКС - свод руководящих ценностей, правил и норм,  
   на которые ориентируется социальная политика в своем формировании и реа­  
   лизации. При этом:

* ценности делятся на **идеалы** (ценности сами по себе, по отношению к кото­  
  рым не возникает вопрос "зачем?", - здоровье, безопасность, достоинство  
  личности, справедливость, благополучие и т. д.) и **идеологемы** (приклад­  
  ные ценности - качество, обязательность, инновационность, профессиона­  
  лизм, производительность и т. д.);
* правила - договорной порядок, согласованный или введенный администра­  
  тивно (правила внутреннего распорядка, субординации, взаимодействия и  
  т. п.);
* нормы - культурные регуляторы реального человеческого поведения (как  
  осознанные, так и неосознанные; как видимые со стороны, так и латентные),  
  действующие через свой механизм социально-психологического контроля  
  поведения индивида его ближайшей социальной средой; наиболее инерци­  
  онная и наименее управляемая составляющая социальной сферы.

1.4. СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ - конкретные планы с расчетами затрат и  
определением ожидаемых результатов, реализующие социальную политику как  
в отдельных секторах социальной сферы, так и комплексно, включая несколько  
секторов социальной сферы (частные и комплексные программы). Социальные  
программы выступают как практические **инструменты** осуществления социаль­  
ной политики.

Таким образом, эти основные понятия соотносятся между собой следующим образом (см. схему):



Иначе говоря, социальная политика включает в себя социальный кодекс и социальные программы, но не исчерпывается ими в каждый данный момент, по­скольку содержит также и такие ориентации, ограничения и предписания, кото­рые вызываются конкретной общественно-политической, экономической обета' новкой в стране, регионах, компании в целом и ее подразделениях в частности.

**2. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПОНЯТИЯ**

2.1. КАТЕГОРИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА: целенаправленное распределение ра­ботников компании по значимым признакам для дифференцированного избира­тельного подхода к их интересам, возможностям или условиям. Используются два вида признаков:

2.1.1. Толстоструктурные, т. е. очевидные, устанавливаемые наглядно (по­ловозрастные, подразделенческие, территориальные, профессиональные и т. д.)-

Например, практически значимым бывает выделение квалификационных кате­горий, по стажу работы, отдаленности жилья от места работы и пр.

2.1.2. Тонкоструктурные, т. е. неявные, характеризующие разные группы со­знания (по ценностным ориентациям, психологическим особенностям, жизнен­ным планам, трудовой и общественной активности и т. д.). Практически значи­мым бывает выделение категорий по ориентации на карьеру, рост квалифика­ции, по степени инновационности, ответственности, преданности компании и пр.

1. ОБОГАЩЕНИЕ ТРУДА: так называются программы, которые ставят за­  
   дачу закрепления на рабочих местах тех категорий ценных работников, кто от­  
   рицательно относится к монотонности и бессодержательности своих рабочих  
   операций (см. 2.1.2). В таких случаях трудовой процесс обогащается разнооб­  
   разием операций, сменой рабочих мест в своем подразделении или в смеж­  
   ных, приданием некоторых творческих функций, делегированием ответствен­  
   ности и пр.
2. СУБКУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ: специфические модификации корпора­  
   тивной культуры, проявляющиеся в конкретных условиях отдельных предприя­  
   тий, подразделений, поселений, регионов. Различия в субкультурах возникают  
   также вследствие определенного сочетания толстоструктурных и тонкоструктур­  
   ных признаков преобладающих категорий работников (см. 2.1). Учет специфики  
   таких субкультур практически значим для оценки трудностей и вариантов осуще­  
   ствления некоторых управленческих решений, нововведений, актуальности тех  
   или иных проблем в разных коллективах и т. д.
3. СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ VISION КОМПАНИИ: **образ желаемого будущего**социальной сферы компании через определенное количество лет, составная  
   часть общей стратегии компании, выражает меру и диапазон ее социальной от­  
   ветственности.
4. МОРАЛЬНЫЙ КОНТРАКТ С РАБОТНИКОМ: **неправовое соглашение** с  
   различным категориями персонала (см. 2.1) по ряду аспектов взаимодействия с  
   ними руководства компании или отдельных подразделений, при котором участ­  
   ники подобных соглашений берут на себя взаимные обязательства, не имеющие  
   юридической силы, но скрепляющие морально-психологическую общность кол­  
   лектива, интегрирующие корпоративную культуру. Может использоваться приме­  
   нительно к стилю отношений руководства-подчинения, к правилам взаимной обя­  
   зательности на работе, к участию в совместных решениях, созданию обстановки  
   доверия и т. д.
5. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ НАСТРОЕНИЕ: эмоциональный тонус коллектива  
   подразделения, предприятия, всей компании, который характеризует их психо­  
   логическую энергетику, готовность к тому или иному поведению в труде. Напри­  
   мер, паника, уныние, тревожность, равнодушие, шок, уверенность, подъем, эн­  
   тузиазм. Имеет значение для предотвращения конфликтов, оценки возможнос­  
   ти проведения некоторых мероприятий, уровня управляемости, качества руко­  
   водства и т. д.
6. ПРОАКТИВНОСТЬ КОМПАНИИ: способность управления не только учи­  
   тывать требования среды, колебания рынка, изменения организационного на­  
   строения и т. п., но и **активно воздействовать** на них, формировать их, упреж­  
   дать нежелательные тенденции при угрозе их возникновения. Проективность яв­  
   ляется более высоким уровнем развития управления, в отличие от реактивнос­  
   ти, способной только к адаптивному поведению.
7. СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО: согласование интересов, целей и дей­  
   ствий основных субъектов экономической деятельности - владельцев бизнеса,  
   наемных работников и государства в конкретных условиях компании и с учетом  
   ее стратегии, экономического и социального значения в обществе и регионе. По

терминологии Международной организации труда (МОТ) строится на принципе т. н. **трипартизма,** т. е. взаимозависимости трех субъектов. Практика осуществ­ления социального партнерства предусматривает широкое использование **пе­реговорных** технологий.

Основываясь на этом комплексе понятий, я изложил свое понимание воз­можной структуры социального кодекса компании. Привожу и его, полагая и его небесполезным для Вас.

**СТРУКТУРА СОЦИАЛЬНОГО КОДЕКСА КОМПАНИИ "К°"**

**Философия социальной политики компании**

Социальная миссия компании Компания "К°" - эффективный собственник Компания "К°" - обучающаяся организация Нематериальные активы: репутация компании

**Прагматическая составляющая социальной политики компании**

1. Мотивация персонала:  
критерии эффективного работника;  
категорирование персонала;

политика зарплат для разных категорий работников; социальные пакеты; нематериальные стимулы; соотношение поощрений и взысканий.

2. Принципы и методы подбора персонала:

определение приоритетности в поиске и отборе новых сотрудников; предварительная подготовка будущих кадров "К°"; адаптация нового персонала.

3. Качество трудовой жизни:

санитарно-гигиенические условия труда различных категорий работников;

социотехнические условия;

охрана труда, техника безопасности;

питание;

дизайн рабочего места.

4. Развитие содержания труда:  
обогащение труда;

принципы и методы согласования интересов персонала с целями компании; вытеснение монотонного и бессодержательного труда; повышение удовлетворенности работников своим трудом.

1. РАЗВИТИЕ корпоративной культуры:  
   развитие доминирующих ценностей организации;  
   организационные субкультуры;  
   социально-культурный VISION компании;  
   назначение и виды корпоративных праздников.
2. Планирование карьеры:  
   критерии продвижения работников;  
   возможности служебного роста;  
   особенности квалификационного роста;  
   построение внедолжностной карьеры;  
   "моральный контракт" с работником.

**"К°" - СОЦИАЛЬНАЯ КОМПАНИЯ XXI ВЕКА**

1. Этика отношений:

* общие правила отношений в компании;
* отношение руководителей к подчиненным;
* отношение подчиненных к руководителям.

2. Социально-психологический климат в подразделениях "К°":

* позитивный стиль руководства;
* эмоциональный статус компании и подразделений;
* организационное настроение.
* Профобъединение "К°"
* Негосударственный пенсионный фонд "К0-гарант"
* Страховая медицинская компания "К°"
* Страховая компания "К°"
* Спортивный клуб "К0"
* Благотворительное общество "К°"

**Инновации, перспективы, социальная прогностика**

1. Проактивность компании.
2. Компания и внешний мир: потребители, компаньоны, поставщики, инвес­  
   торы.

**Реализация кодекса**

1. Место и функции социального Кодекса в системе управления компанией.
2. Повышение социальной компетентности руководящего состава компании  
   и подразделений.
3. Службы реализации "К°".

**Советы консультанту**

По-моему, растет мода на псевдоидеологии. Особенно среди крупных ком­паний. Большой Клиент, феномен которого был рассмотрен (см. "Консультант-клиентные отношения"), чаще других озадачивает нас подобными запросами. Почему? У него сложные отношения с властью - местной и центральной. Ему от власти больше других надо - льгот, прощений, признаний и пр. В работе над эффектными идеологемами он склонен видеть способ оправдания перед влас­тью, своеобразного отчета перед ней. Поэтому он может конъюнктурно искать формулировки в русле, так сказать, генеральной линии Президента, губернато­ра и т. д. Кроме того, Большой Клиент всегда на виду, он не лучше и не хуже других, просто его огрехи заметнее и чаще упоминаются в печати. Наконец, Боль­шой Клиент амбициозен. В его руках слишком большие ресурсы, поэтому ему трудно удержаться от соблазна заняться публичной деятельностью.

По всем этим причинам ему нужна пропаганда, которую теперь почему-то называют связями с общественностью (PR).

В общем, решайте для себя, но соблазн больших гонораров есть и ловушка Для репутации, и угроза потери профессионального тонуса.

Конечно, грех упустить возможность потренироваться в разработке идео­логии фирмы в разных вариантах, ведь заказов на это пока немного. Поэтому все же давайте пробовать развивать любого клиента, в т. ч. через адекватную идеологизацию его планов.

Тут, по-видимому, лучше начинать движение в режиме коучинга, в инди­видуальной, доверительной работе с ценностями руководителя, а уже потом с его командой, а может, и с организацией в целом, переходя постепенно на раз­витие организационной культуры.

В общем, это тонкая материя, и сам я не так уж много преуспел в работе с ней. Поэтому будем накапливать опыт через взаимный обмен даже малыми разработками.

**Советы руководителю**

Многим из Вас, наверное, приходилось или придется задуматься о своей роли в этой жизни, о смысле сделанного Вами. Не каждому, конечно. Но ус­пешный предприниматель однажды задает себе вопрос: зачем? На что он тра­тит жизнь и в какой гонке участвует? Когда Вы этим искреннее озадачены -попробуйте обратиться к священнику. И если почувствуете связь душевных проблем со своим бизнесом - приглашайте консультанта. При качественной помощи последнего Вы можете создать в своей компании глубокую духовную связь между людьми и делом.

**6. МЕТОДЫ СРАВНЕНИЯ С КОНКУРЕНТАМИ**

Итак, фирма получает информацию о рынке из трех источников: от кли­ентуры - что вполне очевидно всем; от поставщиков, которые сами эту инфор­мацию поставляют и даже навязывают, и от конкурентов. Так вот, этот третий источник информации о рынке явно недооценивается предпринимателями. Правда, он и доступен менее первых двух. Конкуренты такую информацию не только не шлют, но и скрывают, часто ее трудно или невозможно добыть.

Между тем сравнение с конкурентом теперь становится самостоятельной и очень важной задачей в разработке стратегии. В мировом обиходе даже есть по­нятие bench-marking, т. е. "обозначение места на скамье среди себе подобных".

Сравнение с конкурентами необходимо по следующим причинам:

а) помогает точнее определить конкурентные преимущества нашего клиента;

б) то же - о конкурентных недостатках;

в) дает возможность заимствовать ценные новшества;

г) помогает оценить угрозы, исходящие от конкурентов;

д) хорошо тонизирует компанию (настолько, что создание конкурентных  
преимуществ я рекомендую своим клиентам включать в определение служеб­  
ных функций едва ли не всех сотрудников и руководителей).

Как это получается практически? Перечислю необходимые действия.

Первое: соберите управленческую команду клиентной организации с обя­зательным участием первого руководителя, объясните смысл предстоящей ра­боты хотя бы в вышеназванных терминах.

Второе: предложите каждому независимо от других составить список бли­жайших конкурентов, а затем ранжировать по силе их позиции на рынке.

Третье: предложите затем каждому назвать по три основных конкурента по убывающей значимости этих конкурентов, выпишите их на флип-чарт (либо

на большой лист бумаги) в той последовательности, в какой они будут назы­ваться членами команды. Естественно, что некоторые конкуренты будут по­вторяться не по одному разу.

Четвертое: предложите членам управленческой команды дополнить этот перечень теми конкурентами, которые пока не попали в число основных.

Пятое: предложите управленческой команде определить место их фирмы в этом ряду по тому же признаку. Желательно, чтобы общий список не выхо­дил за 10-12 наименований фирм, иначе он станет необозримым. Нормальное число их обычно бывает 6-8.

Шестое: предложите членам управленческой команды подойти к этому лис­ту по одному и красным маркером расставить арабскими цифрами номера, отра­жающие место каждого конкурента, включая и свою фирму, т. е. провести сплош­ное ранжирование общего списка Но эта процедура не демократическая и не пред­полагает голосования. Поэтому тот, чьи личные риски в этом бизнесе самые боль­шие, пусть подведет итог ранжированию. Конечно, это либо глава компании, либо тот, кто уполномочен представлять его интересы, - он и завершит ранжирование.

Седьмое: расположите названия конкурентов на флип-чарте по верхнему краю слева направо, отступив примерно 30 см от левого края листа. Часто при­ходится использовать два соединенных вместе больших листа бумаги.

Восьмое: теперь надо разработать критерии сравнения конкурентов. Эта задача гораздо более сложная, и ее лучше решать в режиме групповой работы. Однако чтобы каждый из членов управленческой команды сделал свой вклад в решение этой задачи, предложите сначала каждому на отдельном листе бу­маги написать те критерии, которые он считает особенно важными, т. е. полез­ными, информативными для сравнения. Дайте на эту процедуру 5-6 минут.

Девятое: объедините участников в пары и предложите согласовать списки критериев (10-15 минут). Если по какому-то пункту возникнут разногласия, предложите не гасить их, а сохранить до следующей стадии работы.

Десятое: соедините пары в четверки - задача та же плюс ранжирование списка критериев по степени значимости. Отведите на эту работу 30-40 ми­нут. По-прежнему оставляйте возможность для сохранения особых мнений.

Одиннадцатое: пусть лидер каждой четверки представит на общем собра­нии управленческой команды лист со своим ранжированным списком крите­риев сравнения и особыми мнениями кого-то из коллег.

Двенадцатое: сопоставьте эти списки и предложите главе компании или тому, кто представляет его интересы, завершить ранжирование. Пусть количе­ство этих критериев составит не больше 12-16.

Итак, у Вас получился список конкурентов и критериев сравнения, распо­ложенных по периферии листа с убывающей значимостью. Тут все равно при­дется сделать перерыв в работе команды - воспользуйтесь им для того, чтобы набрать на компьютере все полученное в приличную матрицу, как это видно на табл. 19. Должен пояснить, что в специальной литературе можно найти более или менее универсальные наборы критериев, которые их авторы рекомендуют как готовые к использованию. Я не советую пользоваться таким набором. Прежде всего потому, что они очень длинны. Но главное в другом — они мало отражают специфику конкретного бизнеса, своеобразие той ситуации, в которой находит­ся наш клиент, его планы и предпочтения. Кроме того, сам процесс выработки

списка критериев весьма продвигает управленческую команду в ее развитии, в понимании той ситуации, в которой находится фирма. Я неоднократно убеж­дался в том, что мои клиенты могут назвать такие важные для них критерии, которые никто из посторонних и вообразить себе не может.

Например, на схеме текстильной фабрики есть необычный критерий "уп­равляемость капиталом". А появился он так: в ходе групповой работы управ­ленческая команда пришла к выводу, что их конкуренты сильно отличаются между собой по скорости и свободе принятия решений о распределении при­были. У некоторых акционеры сугубо внешние, далекие от нужд производства и сбыта и заинтересованы только в дивидендах. Менеджмент тратит много вре­мени и сил на обсуждение хотя бы с самыми сильными акционерами затрат на обновление оборудования, повышение зарплат каким-то категориям персона­ла, реконструкцию и т. п. За это время другие предприятия успевают намного быстрее решать подобные проблемы только потому, что высшие управляющие являются там одновременно и сильными акционерами, в итоге выигрывают в качестве своей продукции, обновлении ассортимента и т. д. Но такова россий­ская специфика, что скорость и свобода в принятии инвестиционных решений зависят не только от распределения капитала, но и от стиля руководства. Так, например, одно из конкурирующих предприятий отличалось тем, что там ак­ции были "распылены" среди местных работников и членов их семей. Зато не­давно назначенный туда генеральный директор еще даже не стал акционером, но уже проявил себя не просто как властный авторитар, но и харизматик, эда­кий местный батька, в которого поверили многие цеховые и управляющие ра­ботники. Ему в голову не придет советоваться с кем-либо о распределении прибыли, так же как никому из работников не придет в голову задавать ему **на** этот счет вопросы. Он единолично и быстро принимает решения о необходи­мых закупках оборудования или маневрах с заработной платой. Вот и получа­ется, что управляемость капитала как критерий сравнения был придуман уп­равленческой командой моего клиента с таким вот сложным содержанием. Ни в каких универсальных списках такого критерия я не обнаружил. Иначе гово­ря, списки критериев сильно варьируют от клиента к клиенту, и не надо за них делать даже какую-то часть этой работы.

Теперь подготовьте команду Вашего клиента к длительной, кропотливой работе. Вы должны предупредить, что эта работа потребует немало времени, обсуждений. В ней действительно есть некоторая монотонность и неопреде­ленность, но если первый руководитель в ней заинтересован, то она будет сде­лана как следует. И как же именно следует?

В том же командном режиме мы предлагаем по 10-балльной шкале оце­нить позиции или возможности названных организаций во взаимном сравне­нии. Проще говоря, выставляем баллы от 1 до 10. Разумеется, это сугубо экс­пертные суждения, основанные иногда на точном, иногда на приблизительном знании фактического положения дел. В некоторых случаях информацию при­ходится добирать. Откуда?

Есть специальные организации, которые занимаются легальной добычей информации о разных организациях. Эта информация как-то не внушает до­верия моим клиентам. Хороший способ получения такой информации от об­щих клиентов, например оптовиков, которые закупают продукцию у нас и на-

ших конкурентов. Они-то как раз имеют возможность сравнивать, но только по интересующим их параметрам. Еще один способ получения информации -т. н. партнерства или ассоциации, формируемые по выпускаемой продукции, по совместному маркетингу, есть сбытовые партнерства, бывают и по общим инвестициям. Там происходит вольный или невольный обмен информацией. Бывает, что совсем уж рядовые сотрудники оказываются в море ценнейшей информации о конкурентах. Скажем, экспедиторы какой-то оптовой фирмы берут у производителя заказанную продукцию. Конечно, какое-то время у них уходит там на ожидания. И постепенно за несколько лет экспедиторы разных компаний перезнакомились между собой. Для них конкурентная борьба - вещь далекая и мало интересная. Но сугубо по человеческим причинам они прояв­ляют интерес к условиям работы, заработкам друг друга, отношениям с началь­ством, они по-своему набили глаз в оценке положения дел в каждой известной им компании по своим эмпирическим признакам: "вот раньше приходил стиль­ный фургон с грузчиками в форменках. А теперь гоняют старые пикапы", "то складывали товар аккуратно по полочкам, а теперь - забрасывают навалом". Конечно, любопытствуют - почему, что случилось. Такой франт-персонал, работающий на линии соприкосновения с сотрудниками конкурентов, тоже может делать очень интересные наблюдения.

Очень традиционный способ - стать клиентом своего конкурента на вре­мя или надолго, чтобы на себе испытать преимущества и недостатки тамошне­го сервиса.

Так или иначе, таблицу постепенно заполняем. Выделим столбик нашего клиента темным тоном или же жирной рамкой (последнее, правда, выглядит траурно). Те баллы из нашего столбика, которые выше баллов наших конку­рентов (по горизонтали), выделим крупной цифрой как преимущества. Сум­мируем по столбикам баллы каждой из фирм, посмотрим на полученный итог. Но не надо спешить с выводами.

Вспомним теперь, что критерии оценок не равны между собой - мы их тщательно ранжировали - и, значит, верхние весомее нижних. Следовательно, такое сгущение наших конкурентных преимуществ внизу матрицы, а именно 4 из 6, не делает нам чести. Строго говоря, только по первому критерию наш клиент может считаться лидирующим, да и то с малым отрывом, то же и по пятому.

Давайте усилим влияние верхних, наиболее значимых критериев добав­лением некоторого количества баллов - чем выше в таблице, тем больше бал­лов добавляется, тем очевиднее приоритетность критериев. С управленческой командой разделим эти критерии на 3-4 группы по той же степени важности и Добавим верхней группе, скажем, из 3-4 критериев по три балла в каждую клетку таблицы по горизонтали от соответствующих критериев; следующей группе из 4-6 критериев добавим по два балла в каждую клетку таблицы, а остальные баллы, может быть, оставим без изменений. Словом, на усмотрение команды. Тогда общее количество баллов, а значит, и место нашего клиента среди кон­курентов будут более достоверными. Одно дело, если наши конкурентные пре­имущества оказываются среди самых приоритетных критериев (оно у нас есть только по п. 1) или среди критериев следующей приоритетности (там оно у нас есть по п. 6). И совсем другое дело, если большинство наших конкурент-

**Сравнение с конкурентами (оценка по 10-балльной шкале)**

Таблица 19

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ~~~ • Конкуренты Критерии ' - — ^\_\_\_ | Ткани | | | | | | | Готовые изделия | | | | |
| А | Б | В | •гЧ | Г | Д | Импорт | Импорт | Е | -;:' • ^-^ | Ж | 3 |
| 1 | 2 | 3 | '" ,-'4,:„ | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | А' \*4 ; '"V 4\*" .Л'-^:-''-- | 4 | 5 |
| I. Оптимизация использования финан­совых ресурсов | 4+5 | 2+5 | 4+5 | <• |+Й | 3+5 | 3+5 | 9+5 | 9+5 | 4+5 | '^Ш | 2+5 | 3+5 |
| 2. Наличие денежных ресурсов | \*\*\* | \*\* | \*\* | ' .,\*\*-:•- | \* | \* | - | - | \*\*\* | •';!'•' де\* ' | \* | \* |
| 3. Управляемость капиталом | 8+5 | 7+5 | 10+5 | ' &-s;. | 7+5 | 8+5 | 10+5 | 10+5 | 10+5 | У~ 3+5 >: | 10+5 | 9+5 |
| 4. Объем реализации/темпы роста | 5/1+2 | 8/1+2 | 7/1+2 | 5/2+2- | 3/3+2 | 6/2+2 | 3/3+2 | 3/3+2 | 7/1+2 | Л 5/2+2 г | 8/1+2 | 6/1+2 |
| 5. Профессионализм маркетологов | 6+2 | 4+2 | 3+2 | •;'• 3+2: | 3+2 | 3+2 | 9+2 | 9+2 | 5+2 | . 3+2. | 3+2 | 3+2 |
| 6. Инновационность | 6+2 | 6+2 | 6+2 | •: 7+2'. | 5+2 | 5+2 | 9+2 | 9+2 | 8+2 | •",7\*2 | 2+2 | 2+2 |
| 7. Модернизация оборудования | 8 | 7 | 7 | •: •?? ; | 6 | 7 | 10 | 10 | 8 | --= »•' | 5 | 5 |
| 8. Цена | 7 | 8 | 6 | 7- , | 7 | 9 | 6 | 4 | 5 | -•7 • - | 5 | 5 |
| 9. Качество изделий | 7 | 5 | 6 | 5 | 6 | 5 | 9 | 7 | 7 | ,>7,ч | 8 | 7 |
| 10. Ассортимент | 6 | 6 | 5 | 6 | 8 | 5 | 10 | 10 | 8 | -• 7 - | 9 | 6 |
| 1 1 . Уровень управленческого учета | 3 | 3 | 3 | -«4 . | 2 | 2 | 8 | 8 | 3 | : -5 | 2 | 2 |
| 12. Цена/качество | 5 | 6 | 5 | .'5 | 5 | 6 | 8 | 8 | 7 | "\*? | 5 | 5 |
| 13. Развитие новых бизнесов | 2 | 2 | 2 | .'5 \*'- | 2 | 3 | \_ | - | 2 | ••^15-ч-- | 2 | 2 |
| 14. Минимизация налогов | 6 | 3 | 3 | 8,/ | 2 | 4 | - | - | 8 | "••' "!Ч8,--л- | 2 | 3 |
| 15. Условия труда | 4 | 4 | 4 | :з . - | 3 | 4 | 8 | 8 | 4 | --:-.£:•;•' j. | 8 | 7 |
| 1 6. Привлекательность фирмы для кли­ентов | 4 | 3 | 4 | :/1\*.:: | 4 | 3 | - | - | 3 | "Ш | 4 | 4 |
| Общее количество баллов | 85+16= 101 | 77+16= 91 | 78+16= 93 | ,84+1б&:  "'• 100 '; | 70+16= 86 | 76+16= 92 |  |  | 81+16= 102 | \82\*1^ '^1Й-;^ | 62+16= 78 | 59+16=  75 |
| Место среди конкурентов | 1 | 4 | 3 | \*-"\*2 | 6 | 5 |  |  | 2 | ./"'- '-\ , '<\_••/' | 3 | 4 |

Примечания. 1. Фирмы распределены по силе позиции на рынке по убывающей.

1. Критерии сравнения перечислены по степени важности в порядке убывания.
2. "Управляемость капиталом" определяется совпадением собственников и руководителей или авторитарностью первого руководителя.
3. В группе ГИ по отсутствующим у фабрики признакам вычитались баллы у конкурентов.
4. Выделенными цифрами обозначены текущие конкурентные преимущества.

• «4L-?

£ Р Я

ных преимуществ оказывается среди наименее приоритетных критериев. А ведь именно такое положение и складывается на этой таблице.

Можно изменить процедуру и для верхней группы критериев применить не 10-балльную, а, например, 15-балльную систему, для второй группы -12-балльную, а для третьей - 10-балльную. Так что возможны варианты, но цели все те же.

Теперь еще одно наблюдение за результатами, полученными с помощью этой таблицы. Посмотрите на верхнюю строку таблицы, где крупными литера­ми зашифрованы названия конкурентов. Там наш клиент по силе своей конку­рентной позиции поставлен на 4-е место. Такова была оценка членов управ­ленческой команды. Но потом мы разобрали позиции конкурентов детально, и наш клиент оказался, по сути, на 1-2 местах вместо 4-го. Посмотрите две ниж­них строки таблицы.

Иначе говоря, сравнение с конкурентами дает еще один важный эффект -переосмысление своего места среди них.

К числу вариантов сравнения с конкурентами относится пример с табл. 23. Случай нередкий: в специально отобранной команде различия в оценках ока­зывались слишком большими, и я как консультант заносил в клетки крайние значения, предлагая главе компании, исходя из выслушанных мнений, дово­дов, фактов, определять окончательную оценку. Причина та же - его личные риски и компетентность самые высокие среди всех участников. Этот пример сравнения с конкурентами будет. А сейчас мы закончим обзор дальнейших шагов в стратегической работе на текстильной фабрике (табл. 20-22).

Впрочем, дело не в цифрах, иногда разница между ними не так уж велика. Баллы ценны только тогда, когда разрывы между ними довольно наглядны. Задача в другом - главное здесь сам процесс сравнения, он многому научает управленческую команду. И даже если эта процедура не закончена или же ее итоги спорны - дело сделано, анализ сравнительных преимуществ и недостат­ков состоялся. И у наших стратегов появилась еще одна "точка отталкивания" в дальнейшем развитии.

**Таблица 20 Стратегические конкурентные преимущества**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Балл значимости от каждого члена команды | Виды | преимуществ |
| L.5^5, 5. 6. 4 | Новые бизнесы'' | |
| 2iA3. 4. 5, fi | Инновационность\*' | |
| 3,2.4.1,1,5 | Цена/качество | |
| 4, 6, 7, 3, 7 | Управленческий учет\*' | |
| All!' 2, 8, 1 | Ассортимент | |
| 0.7,1,4,8  ЩГтГ! | Привлекательность фирмы для клиентов (аттракт-функция фирмы) \*' | |
| Условия труда | |
| еа^гз. i.2 | Профессионализм маркетологов | |

'Римечания. 1. Подчеркнута максимальная близость оценок от членов команды

1. Знаком'' отмечено совпадение с текущими конкурентными преимуществами.
2. В фокусе конкуренции ожидаются:

* инновационность;
* привлекательность фирмы для клиентов.

Таблица 21

**Вероятность появления новых конкурентов**

(пример текстильной фабрики)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ткани | Фирмы | Их конкурентные преимущества |
| "Альфа" | Новый перспективный руководитель Обновление оборудования Рост объемов Цена/качество Инновационность (!) |
| "Бета" | Цена/качество Ассортимент |
| Готовые изделия | "Гамма" | Расширение элитных потребителей с ростом доходов Сильный бренд Инновационность (') Высокая клиентная ориентация |
| "Омега" | Технология, оборудование Качество сырья Развитая розница |
| Объединение оптовиков (маловеро­ятно из-за взаимного недоверия) |  |

Изменения от поставщиков Поставки шерсти останутся надежными.

Поставщики готовых изделий (с давальческого сырья) получают все больший выбор зака­зов для себя.

**Ожидаемые действия конкурентов**

(совокупные оценки, данные управленческой командой по 50-балльной шкале)

Таблица 22

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фирмы | Действия | Ожидаемые последствия | Риск дейст­вия для нас | Вероятность1 действия - |
| I | Приглашение ино­странных технологов | Улучшается качество, ассортимент Снизится себестоимость | 23 | 17 |
| II | Вхождение в ФПГ, объединение с банками | Увеличение денежных ресурсов Модернизация оборудова­ния | 22 | 21 |
| Ш | Вертикальная интегра­ция производителей тканей со швейниками | Управляемость капитала Снижение себестоимости Профессионализм марке­тологов Скорость нововведений (!) | 30 | 17 |
| Вертикальная диффе­ренциация (новые биз-несы) |  | 25 | 21 |
| Деление на микробиз-несы: выделение пря­дильных, ткацких, от­делочных фабрик |  |  | 4 J, |
| п,ш,  IV | Смена первых руково­дителей | Инновационность (!) Диверсификация | 18 | 34  . |

**Советы консультанту**

Обратите внимание своих клиентов на необходимость передвигаться в левый верхний угол таблицы, где самые сильные конкуренты и самые важные критерии. Предложите им читать эту таблицу по диагонали. Может быть, и VISION у них получится именно такой - попасть в 4 верхние левые клетки или что-то вроде того.

Делайте акцент не столько на цифровые, сколько на качественные отли­чия. И главное - предлагайте им формулировать выводы: **о чем говорят ито­ги сравнения, что следует теперь делать?**

Однажды я послал своему клиенту следующую записку, мотивируя его на работу в этом направлении. Привожу ее полностью - может быть, Вы ею вос­пользуетесь буквально, может, с переделками.

**Зачем и как ведется сравнение с конкурентами?**

A. Есть три основных **сигнала о рынке:**

* поведение клиентов, пользователей;
* новшества у поставщиков;
* действия конкурентов.

Часть этих сигналов обнаруживают себя сами, другие приходится добывать специально.

Б. Анализ сравнительных успехов и недостатков конкурентных фирм необ­ходим для работы над стратегией. Он строится в следующем порядке:

1. определение и ранжирование близких конкурентов на **"центральном ринге";**
2. определение и ранжирование значимых для их сравнения признаков;
3. проведение процедуры сравнения по балльной шкале;
4. оценка и систематизация конкурентных преимуществ: текущих, долгосроч­  
   ных, стратегических;
5. определение **фокуса конкуренции** и соотношение его с конкурентными пре­  
   имуществами;
6. прогноз ожидаемых действий конкурентов;
7. разработка контрдействий и проективной **конкурентной политики** на рынке;
8. постановка **мониторинга** развития конкурентов с обратной связью на управ­  
   ление фирмой, с повторными циклами;
9. **развитие** конкурентных преимуществ фирмы.  
   Конечно, возможны модификации этапов.

B. Работа по сравнению с конкурентами сопряжена со следующими трудно­  
стями:

* сталкивается с дефицитом некоторой информации о конкурентах;  
  ~ требует кропотливости, иногда однообразна, монотонна;
* оценки иногда получаются очень приблизительными, ненадежными;  
  ~ требует участия большого количества сотрудников.

Г. Наиболее эффективно эта работа **идетскомандообразованием,** потому что:

~ развивает навыки конструктивного сотрудничества на фирме;

~ дает эффект совладения информацией о фактическом положении дел;

~ работает на взаимоусиление участников через обмен знаниями, мнениями, когда общий продукт получается намного больше, чем сумма вкладов каж­дого;

~ вырабатывает у участников приверженность к общефирменным целям.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Импо | ртные |  |  |  | Росси | йские |  |  |
| Критерии | '.."XI» | лок | ОТА | ТС Нест | СЕ | Рост | Класс | , ж.- | ДОК | НТ° | Текс |
|  | . : г | 2 | 3 | 4 5 | 6 | 1 | 2 | \*.г.З....: | 4 | 5 | 6 |
| 1 . Разнообразие, комплексность ассортимента |  | 6-7 5 | 4-9 9 | 5-8 4-7 6 5 | 5-7 6 | 3-6 5 | 5-10 7 | iU-7 -  \*ш4™ | 2-7 4 | 4-7 7 | 4-7 7 |
| 2. Качество персонала (техника про­даж, коммуникабельность, товаро­ведение) | ШзЁкРшШШ!!! | 4-7 7 | 5-8 6 | 3-7 5-6 б 5 | 3-8 б | 5-7 6 | 3-7 7 |  | 3-6 5 | 3-7 б | 5-8 5 |
| 3. Доля рынка | 8 . | 1-5 4 | 1-4 3 | 2-5 1-5 4 3 | 1-4 3 | 3-9 8 | s и  J— о  я | ..JL- | 2-5 3 | 2-5 4 | 2-7 4 |
| 4. Качество товара | 8~9 9 | 8-9 9 | 5-8 7 | 5-8 5-8 9 7 | 6-8 8 | 4-7 6 | 5-7 7 | ш ш  illlll :  И В ; | 3-6 5 | 4-6 5 | 4-6 5 |
| 5. Цена | 6-8  £ | 7-8 5 | 6-8 6 | 6-8 6-8 7 7 | 5-9 6 | 7-9 « | 7-9 S | /Л7-- | 6-9 8 | 7-9 7 | 6-8 7 |
| 6. Уровень технологии, оборудования |  | 1 - | — | — - | - | 4-6 4 | 6-7 5 |  | 6-7 3 | 6-7 4 | 5-7 4 |
| 7. Разнообразие и развитость сбыто­вых каналов | • | 6-7 5 | 3-7 3 | 3-8 2-7 4 3 | 2-8 3 | 4-7 5 | 6-7 б |  | 3-6 3 | 3-7 5 | 2-7 5 |
| 8. Проективность | • | 2-6 1 4 | 2-5 3 | 3-6 4-5 4 4 | 2-5 3 | 2-4 3 | 2-7 4 |  | 1-4 3 | 2-7 5 | 2-8 4 |
| 9. Качество рекламы 10. Надежность поставок 1 1 . Наличие сервиса, доп. услуг  12. Репутация 1 3. Производительность труда | •  •н  вЩЩВЁйЦЩрВ Г ^ \*\* s | rii ПЁ  pi н— | 1-5 3 5-7 5 5-7 6  6 | 1-6 1-6 3 3 3-7 2-7 5 5 5-7 5-7 6 б 4-6 4-6 6 5 | 1-3 3 2-7 3 5  4-5 4 | 1-6 3 6-9 8  1-5 2 5-7 7 | 2-8 б 6-7 7 2-6 б 3-8 « | I \*r;!;0jr ,Y : iifcfc.  •t чС^'шс^К - | 1-4 2  ?  3  2-5  -\*- | 1-7 4 3-5 5 4-5 5 4-6 5 | 1-7 ¥ 3-5 5 3-6 5 5-6 6 |
| 14. Динамика долей рынка | т | 3-5 4 | 2-6 4 | 2-7 2-7 4 4 | 1-4 2 | 4-6 5 | 5-7 б |  | « | 1-5 5 | 1-5 4 |
| 15. Сумма баллов | Hsl^ | 64 | 61 | 64 57 | 52 | 70 | «5 |  | 50 | 67 | 65 |
| 16. Место среди конкурентов | S&'dSkX | п-т | IV | п-т v | V/ | III | II |  | V7 | IV | V |

Примечания. 1. В клетках сверху указаны крайние значения, приданные экспертами конкретным признакам.  
: , 2. Крупными наклонными цифрами выделены конкурентные преимущества фирмы-клиента.

**Возможные угрозы со стороны конкурентов**

Таблица 24

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вероятное | гь |  |  | Последствия угроз |  |
| реализаци | и | разрушительные | критические | тяжелые | легкие |
| угроз |  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Высокая | а | - Очередной дефолт. - Самостоятельный ввоз товаров (СНГ). - Основная масса клиентов уходит к конкурентам из-за отсутствия товаров производства "XL", несмотря на худшее качество их изделий. | - Экспансия "Абриса" в ре­гионах в сегменте легких ме­таллических ящиков. - Производство металлической мебели (локеры, шкафы) низкого качества и цены ни­же, чем у нас. - Строительство собственной филиальной сети. - Конкуренты по мебели "Steel" снижают цены и ра­ботают без перебоев в по­ставках. - Сбои в производстве "XL". - Политика наших конкурен­тов на сохранение клиентов различными способами. - Выпуск собственной про­дукции нашими конкурента­ми, аналогичной нашей "XL". "Мебель 21" в декабре 2001 г. выпустили свои ме­таллические шкафы. - Постоянное отсутствие това­ра на складах "XL" в свобод­ной продаже. - Перебои в работе "XL". | - Переманивание дилеров из-за несвоевре­менных поставок товара - На рынок России выйдет "Орел". - Существенное повышение таможенных расходов. - "Новелла", "Бит": расширение дилерской сети. - Экспансия "Стиля" и "Плато" в регионах (открытие филиалов и представительств). - Расширение региональной сети. - Производство архивных шкафов, локеров и стеллажей удовлетворительного качества, которые могут конкурировать с нашей продукцией по цене. - Производство собственной продукции. - Снижение цен. - Продвижение продукции "Класса" в ре­гионы. - Появление на рынке металлических шка­фов, картотек российского производства хорошего качества по низкой цене. - Расширение дилерской сети, развитие фи­лиалов. - Конкурентами распускаются слухи, поро­чащие нашу компанию. | - Антиреклама. - Развитие бюрократиче­ского механизма в "XL". - "ОТК", "Новелла", "Рист", "Стиль" расши­рят ассортимент мебель­ных и оружейных сей­фов. - На московский рынок вышел "Плато" со своей продукцией. - Продвижение картотек "Класс" в регионы. - Продвижение "Плато", "Стиля", "Риста" в ре­гионы. - Производство дешевых аналогов нашей продук­ции низкого качества. - Появление на рынке ог­нестойких сейфов сред­него качества и низкие цены. - Улучшение качества у продукции "Плато" и "Стиль". |

Продолжение табл. 24

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вероятное! | гь |  |  | Последствия угроз |  |
| реализаци | и | разрушительные | критические | тяжелые | легкие |
| угроз |  | 1 | 2 | 3 | 4 |
|  |  |  |  | - Демпинг со стороны конкурентов и пере­манивание клиентов путем значительного снижения цены. - Повышение транспортных расходов на доставку дилерам. - Отказ части дилеров от поставок "XL", в связи с отсутствием товара на складах. - Открытие новых офисов компанией "Дизайн". - Увеличение объемов производства россий­ских производителей ("Рост", "Класс", "Док"). | - Появление нового по­ставщика импортной ме­таллической мебели. - Выход на рынок новых отечественных производи­телей металлической ме­бели. - Несоблюдение сроков поставки товаров поку­пателям. - Собственная антирек­лама. Поставка продук­ции не в срок. Поставка бракованной продукции клиентам, без предвари­тельной проверки каче­ства перед отгрузкой. - Производство дешевых аналогов "XL" низкого качества. |
| Средняя | б | - Повторение кризи­са 1998 г. - Большие перебои в выпуске продук­ции "XL", нехватка продукции. | - Увеличение доли на рынке. - "Стрет", "Ота" начнут целе­направленно осваивать ре­гионы (создадут сеть филиа­лов, дилерскую сеть). - Выпуск металлической ме­бели, аналог "Steel". - Открытие производства с высокотехнологичным про­изводством и "копирование" продукции "XL". | - В "Отрете" бесплатная доставка и разгруз­ка для дилеров. - Увеличение ассортимента по сейфам и мебели. - Российские производители не будут поднимать цены в рублях (при росте курса). - "Юрта" хочет начать производство мет. мебели. - Пассивная позиция "Новеллы" на рынке (активность проявляют дилеры). | - Открытие новых торго­вых точек. - Текучка кадров. - Продолжение развития местных производителей в регионах. (Практиче­ски в каждом регионе есть небольшие отделе­ния по производству ме­таллических шкафов и сейфов посредственного |

Продолжение табл. 24

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вероятное | гь |  |  | Последствия угроз |  |
| реализаци | и | разрушительные | критические | тяжелые | легкие |
| угроз |  | 1 | 2 | 3 | 4 |
|  |  |  | - Производство архивных шкафов, локеров и стелла­жей, которые могут конку­рировать с нашей продукци­ей по качеству изготовления и цене. - Открытие производства с высокотехнологичным про­изводством и "копирование" продукции "XL". - "Рост" расширит ассорти­мент. - Сервисная служба "XL" мед­ленно и неквалифицирован­но обслуживает покупателей. - Невнимательное отношение к внешним клиентам со сто­роны сервисной службы. - Появление совершенно но­вого поставщика мебели "Steel" или аналогичной мебели в России. - Уменьшение доли рынка компании "XL" в москов­ском регионе за счет боль­шего развития направления продаж мебели в компаниях "Стрет", "Нест", "Тон", "Класс", "Стиль". - Отказ от работы с "XL" крупных сетевых дилеров "Нептуса", "Фонда", "Тре­фа", 'Трио" и др. - Копирование продукции "XL" конкурентами хороше­го качества. | - Расширение номенклатуры (допустим, "Стрет" начнет возить совершенно новую мебель, аналогичную по качеству "Steel") -легкие последствия только в ближайший год. - Применение нерыночных методов конку­ренции. - Расширение ассортимента и продвижение продукции "Рост" в регионы. - Появление высококачественной продукции на рынке, разнообразие ассортимента. - По любым причинам снижение темпов роста номенклатуры и объемов производ­ства "XL". - Повышение качества продукции: "Класс", "Метиза", "Рост". - "Рост" усовершенствует производство и повысит качество выпускаемых изделий. - Недостаточная квалификация персонала отдела продаж. - Повышение качества шкафов компанией "Рост". - Открытие компанией "Steel" своего пред­ставительства в России. - Отказ от сотрудничества с компанией "XL" компаний "Сонт" и "Мебель 21". - Переманивание клиентов и дилеров. - Резкое увеличение рекламы конкурентов и отсутствие ее в "XL". | качества, но имеющих постоянных клиентов из местных потребителей.) - Переманивание кадров. - Шпионаж. - Появление антирекламы от "Стиля". - Широкая рекламная кампания. - Возобновление поставок мет. мебели компания­ми: "Нест", "СЕ". - Высокие расценки на сервисные услуги. - Отсутствие гибкого под­хода к сложным ситуа­циям. - Появление на рынке шкафов среднего каче­ства по низким ценам и вытеснение шкафов "XL". - Снижение рекламной кампании "XL". |

Окончание табл. 24

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вероятное) | гь |  |  | Последствия угроз |  |
| реализаци | и | разрушительные | критические | тяжелые | легкие |
| угроз Низкая | в | 1  - У "Огрета" цены ниже, чем у "XL". - Вытеснение ком­пании "XL" из мо­сковского региона ("Стрет", "Ота"). - Существенное снижение цен (демпинг). - Появление на рын­ке конкурента с хорошо развитой дилерской и фили­альной сетью, вы­пускающего анало­ги нашей мебели, которые могут конкурировать по качеству и цене. - Производство ме­таллической мебе­ли высокого каче­ства (аналог "Steel") в России. - Качество продук­ции "XL" не под­держивается на должном уровне. - Форс-мажорные обстоятельства. Например, пожар. | 2 - Запуск "Огретом" своего завода. - Появление металлической мебели высокого качества и по низким ценам - Очередной кризис. - Появление на рынке мет. ме­бели аналогичного качества и с низкими ценами. - Введение покупателей в за­блуждение (обман) относи­тельно качества продукции или гарантии. - Промышленный шпионаж и переманивание кадров к кон­курентам. Это относится к "XL" и офису. | 3  - Увеличение объема поставок продукции. - "Новелла", "Стрет" создадут сеть своих представительств в крупнейших городах России и СНГ. - Надежные поставки, постоянное наличие товара на складе. - Компания "Стиль" начнет поставлять ме­тал, мебель. - Расширение и увеличение поставок про­дукции "Steel" нашими конкурентами. - Попытки наших дилеров ("Нептун", "Трио", "Фонд", "Треф") закупать напря­мую мебель "Steel". | 4  - Появление новых фирм-конкурентов. - "Рост" начнет производ­ство картотечных шка­фов. - Выход на рынок России поставщиков дешевой азиатской металличе­ской мебели. - Невозврат денег за по­ставленный товар диле­рам. Чистые долги. |

**Какие действия следует предпринять "XL" для преодоления угроз, перечисленных в матрице**

**"Возможные угрозы со стороны конкурентов"?**

Таблица 25

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность | Эффект | ивность действий |  |
| осуществления | сильная | средняя | малая |
| действий | 1 | 2 | 3 |
| Высокая (а) | - Бесперебойное производство мебели. - Увеличение производственных мощностей "XL". - Стабильные складские запасы на нашем складе. - Выпуск дешевых металлических шкафов. - Активное продвижение своей торговой марки и товара на рынок путем грамотной маркетинговой и рекламной политики. - Решение проблем менеджмента "XL". - Создание складских запасов продукции "XL" на глав­ном складе и складах филиалов. - При условии выполнения предыдущего, расширение номенклатуры мебели, выпускаемой "XL". - Расширение товарной номенклатуры на основе анализа и сегментации рынка металлической офисной мебели. - Разработка программы по снижению себестоимости продукции "XL". - Открытие дочерней компании (филиала) с товарным запасом на Украине и начало развития его дилерской сети. - Устранение причин появления в базе ТОВАРООБОРОТ "XL" ошибок и неточностей по учету товара. - Открытие новых направлений бизнеса, которые можно развивать, основываясь на существующем бизнес-процессе компании. - Снижение стоимости продукции "XL". - Правильное планирование по выпуску продукции "XL", а также по закупкам импортной продукции. - Исследование рынка. - Расширение ассортимента "XL". - Организация плановой и ритмичной работы "XL". - Выделение направления по работе с VIP-дилерами. Разработка специальных проектов для них. | - Повышение конкурентоспособности "XL" путем расширения номенклатуры собст­венной продукции и импортной. - Расширение номенклатуры импортных товаров, в т. ч. сопутствующих. - Разработка и развитие новых технологий продаж как в центральном офисе, так и в филиалах. - Проведение целевой рекламной компании для формирования на рынке статуса ПРОИЗВОДИТЕЛЯ. - Корректировка существующей рекламной компании для формирования на рынке статуса официального поставщика про­дукции "Steel". - Предложение компаниям, которые теоре­тически могут начать/организовать свое производство продукции, аналогичной выпускаемой "XL", специальных условий сотрудничества, для того чтобы умень­шить вероятность/желание этих компаний связываться с производством. - Уменьшение сроков поставок. - Расширение выставок. - Размещение в средствах массовой инфор­мации статей, рассказывающих о компа­нии и о нашей продукции. - Планирование поставок, обеспечивающих наличие товара на складе. - Систематическое обучение менеджеров продаж дилеров и сетевых дилеров. - Разработка и организация новой эффек­тивной рекламной политики. | - Поиск новых по­ставщиков метал­лической мебели. - Развитие (даль­нейшее совершен­ствование) продук­ции, выпускаемой "XL". - Замена линии офисных столов на более современ­ную. - Увеличение штата сотрудников в компании "XL" в коммерческом от­деле. |

Окончание табл. 25

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность | Эффект | ивность действий |  |
| осуществления | сильная | средняя | малая |
| действий | 1 | 2 | 3 |
| - Средняя (б) - Низкая (в) | - Расширение ассортимента. - Расширение номенклатуры. - Включение в список официальных поставщиков Сбербанка. - Заключение долговременных договоров (в т. ч. за счет участия в тендерах) с крупными государственными и негосударственными структурами. - Увеличение номенклатуры и объема выпуска "XL". - Расширение "XL". Ввод новых мощностей и техноло­гий. - Снижение себестоимости продукции "XL" при том же качестве. - Внедрение программы "СААР".  - Существенное снижение себестоимости на продукцию "XL" без снижения качества, соответственно понизятся и отпускные цены. - Помимо полного удовлетворения российского рынка, "XL" будет поставлять и достойно конкурировать на мировом рынке металлической мебели. - Существенное снижение времени на поставку товара под заказ (STEEL и т. д.). - Строительство нового завода вне пределов России с целью выхода на международный рынок и независимо­сти от потрясений российского рынка. - Расширение концепции от архивной мебели к полно­масштабному офису. - Увеличение объемов производства "XL". - Расширение ассортимента продукции. - Организация четкого ведения товарного учета склад -офис. - Работа с абсолютно новыми товарами для России. Новинка. | - Широкая рекламная кампания. - Ведение ценовой войны с конкурентами. - Ослабление позиций других импортеров (перевод их дилеров на себя). - Увеличение поставок в СНГ как своей, так и импортной продукции. - Открытие новых торговых точек в Моск­ве. - Рост филиальной сети. - Расширение ассортимента по текущей продукции. - Начало работы с новыми для "XL" това­рами (системы безопасности).  - STEEL существенно снизит для нас отпу­скные цены. - Производство металлической мебели де­шевых серий для освоения доли рынка, которой сейчас владеют компании РОСТ, Класс, Док. - Организация производства металлических конторских шкафов - аналогов продукции АБРИС. - Открытие представительства компании STEEL в офисе компании "XL". - Соответствие цены "XL" равновесной це­не. - Дополнительная мотивация сотрудников компании. - Уменьшение бюрократического аппарата в "XL". - Снижение расценок на сервисные и до­полнительные услуги. | - Внедрение продук­ции "XL" в новые ниши рынка (Меди­цинская мебель...). - Снижение количе­ства претензий на комплектность продукции "XL". - Возврат денег по чистым долгам от непроблемных ди­леров (Тэйбл-Сет). - Налаживание пря­мых контактов с конкурентами (Ста, Нест, Дизайн, Стен). - Пересмотр некото­рых внутренних решений по "XL" для увеличения производительно­сти работы и соз­дания более благо­приятных условий для менеджеров, работающих с сей­фами и мебелью. - Организация по­ставок офисных кресел. - Возврат денег по чистым долгам от проблемных диле­ров. |

Таким образом, эта работа производит:

* продукт (конкретные оценки, сравнения, предложения и т. п.);
* **результат** (дух командности, развитие управленческого мышления).  
  Сравнение с конкурентами проводится посредством еще двух процедур:
* "возможные угрозы со стороны конкурентов" (см. табл. 24);
* "действия по преодолению этих угроз" (см. табл. 25).

Их лучше выполнять с привлечением гораздо большего числа работников организации и даже иногда кого-то со стороны.

**Советы руководителю**

Вы вполне можете сделать эту работу сами со своими помощниками, толь­ко пусть главный по должности свои оценки высказывает последним.

**7. ФОКУС КОНКУРЕНЦИИ**

Занимаясь со своими клиентами разработкой стратегии, я почему-то не сразу пришел к такому очевидному выводу, что не любое достоинство пред­приятия может стать его конкурентным преимуществом. Поэтому я предла­гаю различать три вида достижений бизнес-организации:

1. факторы успеха1, т. е. внутренние достижения фирмы, не проявляю­  
   щиеся на рынке непосредственным образом;
2. превосходные отличия фирмы от конкурентов, не попадающие в фокус  
   конкуренции;
3. конкурентные преимущества, т. е. те достижения фирмы, которые вы­  
   годно отличают ее в глазах клиентуры от других фирм.

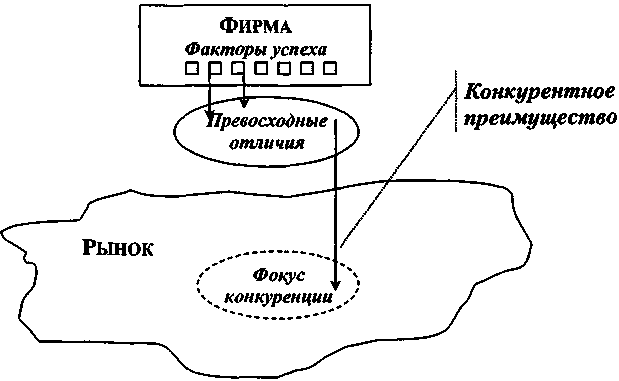
Есть некоторые достижения, ценные качества организации, которые ни­кому, кроме ее сотрудников, не известны, например: новейшая технология про­изводства, квалификация и дисциплина сотрудников, их инновационность, хорошо поставленный управленческий учет. Все это очень важно, но покупа­тели об этом могут и не догадываться, более того - им это неинтересно, судить они будут только по тем достоинствам фирмы, которые доходят до них непос­редственно, являются для них потребительской ценностью: сроки, качество, дополнительные услуги, надежность и т. п. А внутренние достижения фирмы есть факторы успеха организации, они могут подкреплять конкурентные пре­имущества и даже перерасти в них. Скажем, квалификация персонала прояв­ляется в качестве продукции или услуг, столь ценимых клиентурой; иннова­ционная культура отражается на скорости обновления выпускаемой продук­ции, что сразу замечают потребители; сокращение издержек снижает цену. Значит, факторы успеха могут прямо переходить в конкурентные преимуще­ства, а могут оставаться лишь внутренним достоянием организации, зато очень важным и необходимым для порождения конкурентных преимуществ. Можно Даже утверждать, что любое конкурентное преимущество коренится в опреде­ленных факторах успеха организации.

1 См об этом интересный обзор Алексея Савтюгина "Конкурентные преимущества в стратегии компании" на сайте- www.bkg.ru.

Но вот фирма, основываясь на развитых факторах успеха, создает то, что она считает своими конкурентными преимуществами, например: суперкаче­ство звука магнитофона, телевизора. Однако большинство покупателей эти нюансы качества не различает и никак не реагирует на эти действительно име­ющиеся достижения, которые дались производителю немалым трудом, и ни­какой дополнительной прибыли он на этом не получает. Почему? Потому что с самого начала фирма не определила, что сейчас находится в фокусе конку­ренции. Упомянутое достижение интересно специалистам, малому числу по­требителей и среди них создает положительную репутацию фирме, т. е. дости­жение небесполезно, ибо от специалистов, знатоков звуковой аппаратуры идет позитивная волна слухов на остальной рынок. Только на этом большая при­быль не получится, а затраты на разработку, внедрение, испытание и произ­водство более совершенных изделий ложатся на цену. Поэтому массовый по­купатель испытывает к такому производителю заочное уважение, но покупает продукцию на уровне порога своего восприятия качества звука. Иначе говоря, совершенствование качества имеет пределы, диктуемые реальным спросом. В описанном случае мы имеем дело с **превосходным отличием,** но никак не с конкурентным преимуществом.

**Конкурентные преимущества - это те достижения компании, которые не только напрямую воспринимаются и оцениваются клиентами, но являют­ся дифференцирующими признаками их потребительского выбора.** В этом и состоит разница между ними, с одной стороны, превосходными отличиями и факторами успеха - с другой.

Отсюда вытекает главная задача: **как направлять свои факторы успеха и превосходные отличия в фокус конкуренции на рынке?** Или иначе: **как сместить фокус конкуренции на свои превосходные отличия, превратив таким образом их в конкурентные преимущества?** Или-или. Третьего не дано - никому не нужны невостребованные достоинства.



**Рис. 23. Схема перехода факторов успеха в конкурентные преимущества**

Итак, превосходные отличия идут от фирмы на рынок, фокус конкурен­ции идет от рынка к поставщику. Там, где они пересекаются, возникают кон­курентные преимущества (рис. 23). Расскажите об этом всем.

Все это практически очень важно и явно недооценивается предпринима­телями и менеджментом. Строительная фирма, мой клиент, гордилась дизай­ном своих зданий. Когда мы определили фокус конкуренции, оказалось - глав­ное, что искал массовый клиент среди поставщиков, были сроки проектирова­ния и строительства. Что же касается дизайна зданий, то изощренность реше­ний архитекторов и проектировщиков уже превысила порог избирательности спроса по этому параметру. Неужели не понятно, сколь необходимо вовремя отследить переход конкурентного преимущества в ранг всего лишь превосход­ного отличия? Эффективная работа на насыщенном рынке требует более тон­кого инструментария, сложного набора понятий.

Что мы будем называть фокусом конкуренции? Скажем, для оптовых про­даж в фокусе конкуренции может долгое время находиться цена, потому что именно на маржинальной прибыли оптовики чаще всего делают бизнес. Впро­чем, для крупной оптовой фирмы или для фирмы производственной в фокусе конкуренции могут оказаться потенциалы сбытовых сетей, и привлечение се­тевых дилеров станет важным конкурентным преимуществом. Мой московс­кий клиент получил в ответ на рекламу вопрос от крупного заказчика, находя­щегося далеко от Москвы: "Нас заинтересовало ваше предложение. А есть ли у вас филиал или торговое представительство в нашем регионе? Пока нет? Жаль... На таком расстоянии как-то трудно поддерживать надежный контакт". А на рынке розничных продаж обычно в фокусе конкуренции - разнообразие ассортимента, привлекательность торговых залов, техника продаж, наличие сопутствующих товаров, дополнительные услуги и многое другое, что мы бу­дем обсуждать позднее в разделе об аттракт-функции фирмы. На рынке кор­поративных продаж в фокус конкуренции часто попадают дополнительные услуги: бесплатные доставка, монтаж, установка, гарантии, скидки и пр.

Но ведь это верно при рассуждениях вообще, а применительно к конкрет­ному клиенту, к определенному рынку все это может выглядеть совсем иначе. В наше время предприниматели начинают приходить к выводу о том, что имен­но инновационность как фактор успеха способна создать такие превосходные отличия, как ценная новизна продукции и услуг, которые все больше смещают на себя фокус конкуренции от таких традиционных фаворитов рынка, как, на­пример, цена.

Фокус конкуренции - это приоритеты, которыми пользуются покупате­ли товаров и услуг при выборе поставщика. Если конкурентные преимуще­ства поставщики вырабатывают сами, то фокус конкуренции - это критерии, которые вырабатывает клиентура навстречу этим конкурентным преимуще­ствам. Иначе говоря, мы можем создать подлинные конкурентные преимуще­ства, но в глазах клиентов они могут быть вовсе не приоритетными, не акту­альными для них сегодня. Например, мы можем достичь гораздо более высо­кого качества, и это сильно отличает нас от конкурентов. Но за некоторым пре­делом клиент не различает столь высоких совершенств нашего продукта и, к нашему удивлению, выбирает худший продукт, но с доставкой. Мы видим, что переключение внимания клиентуры на себя качеством невозможно, зато принятием на себя его забот по доставке, установке - очень даже получится. И тогда конкуренты начинают состязаться именно на площадке сервиса. По­том все начинают оказывать эти услуги на примерно одинаковом уровне, т. е.

рынок выравнивает поставщиков и по этому параметру. После этого фокус кон­  
куренции перемещается либо сам, стихийно, либо его можно грамотно, созна\*  
тельно передвинуть. i

Теперь сформулируем правило. Конкурентные преимущества действуют прежде всего в фокусе конкуренции. За его пределами они имеют лишь второсте­пенное значение. Требуются два уточнения. Первое: в фокусе конкуренции может быть не один признак, а несколько. Второе: фокус конкуренции сильно зависит at типологии клиентов - они по-разному выстраивают свои приоритеты.

Итак, под термином "фокус конкуренции" мы будем подразумевать свой­ства товара или услуги, условия продажи, имидж фирмы и все то, что сейчас является наиболее привлекательным для клиентуры, чем обеспечиваются наибольшие выигрыши и преимущества на рынке. Иначе говоря, фокус кон^ куренции - это то, чем именно конкуренты перетягивают на себя внимание покупателей в данной конкретной обстановке. Именно - в данной конкрер-ной. Это значит, что не бывает универсальных фокусов конкуренции, и пре-5 словутое соотношение цены и качества далеко не всегда оказывается главным средством борьбы за клиента.

Представим себе выход на рынок нового изделия или технологии, неиз­вестных или не оцененных пока возможными потребителями - и рынок не за­полнен, и продукт нов. Инициативная фирма может довольно быстро завести фокус конкуренции на позиционирование. Это значит, что выиграет тот, ктб сможет быстрее и шире охватить клиентуру своими разъяснениями выгоды от. нового продукта. Позиционирование в данном случае и есть способ и скорость выхода на клиентов. Сочетание последних и образует фокус конкуренции.

Фокус конкуренции образует точки наибольшего состязания поставг щиков за потребителей. Или, что то же самое, но в обратном измерении: фо-t кус конкуренции есть критерии избирательного спроса, по которым по­требители выбирают себе поставщиков в первую очередь.

Надо ли теперь задавать вопрос: зачем нам нужна работа над фокусом конч  
куренции? Ведь ясно, что мы ответим на этот вопрос двояко. ч

* Во-первых, нужно сопоставить наши превосходные отличия с ожидаемым,  
  фокусом конкуренции, а именно - попадают ли хоть некоторые из них в этот  
  фокус или, может быть, все они сильны и привлекательны сейчас, но ожидаем  
  мый фокус конкуренции потребует каких-то других достижений, которых у  
  нас пока нет. Значит, конкурентных преимуществ мы не получим.
* Во-вторых - и это может быть самое ценное - мы можем попытаться вы­  
  двинуть на рынок какое-то новое превосходное отличие и сдвинуть на  
  него фокус конкуренции. Например, мой клиент занимается производи  
  ством и продажей обуви на вполне насыщенном рынке. Его команда мучадется над тем, как бы обеспечить узнаваемость фирмы. И в какой-то мо­  
  мент мы приходим к выводу, что через ассортимент, цены, качество и т. п.  
  узнаваемость обеспечить не удастся - уж слишком сильно выровнял ры-тнок почти все фирмы по этим параметрам. А вот чем действительно мож­  
  но выделиться - это через новую систему отношений с покупателями эгмагазинах создать то, что будет определять специфическую атмосферу  
  именно этой фирмы и никакой другой. Если другие фирмы дальше вежли-'  
  вости здесь не идут, то мы можем сформировать собственную эстетику Я'

этику торгового процесса, куда попадает много того, что долго описывать. Вот только одна деталь - во всех магазинах этой фирмы звучат песни и джаз Утесова. У нас нет бренда на имя этого артиста, но нет и никаких запретов на его звучание из обычных магнитофонов в любых помещени­ях, так же как и на размещение его портретов. Людям нравится слышать этот для кого полузабытый, для кого-то и незнакомый, но приятный го­лос. И при прочих равных люди задержатся в этих местах, выделят их из ряда таких же магазинов и скорее купят здесь, чем где-то еще... Посмотрите на набор фокусов конкуренции, разработанных с командой одного из клиентов (мебельная фабрика "XL").

**Что сейчас в фокусе конкуренции?**

(в порядке убывания значимости)

**На рынке мебели**

1. Близость к клиенту в отличие от конкурентов в регионах.
2. Беспроблемность (возможность обменять товар, получить назад деньги на  
   месте (в регионе) и т. д.).
3. Сроки поставки.
4. Возможность получить товар с отсрочкой платежа.
5. Помощь в организации мерчендайзинга.
6. Имидж фирмы как старого надежного партнера, который серьезно никогда  
   не подводил, "раскрученность" брендов, которые предлагает "XL".
7. Сервисные услуги в регионе.

**Сегмент "посредники"**

1. Соотношение цена/качество.
2. Наличие товара на складе (бесперебойность поставок).
3. Наличие сертификатов.
4. Удобство и быстрота отгрузки (получения товара).
5. Стимулирование.
6. Качество товара (технические характеристики).
7. Решение проблем с бракованной продукцией, наличие сервисной служ­  
   бы, гарантии.
8. Имидж поставщика.
9. Рекламная поддержка.
10. Условия работы (возможность отсрочки платежа).
11. Качество упаковки (защита от повреждений при перевозке).
12. Широкий ассортимент.
13. Качество товара.
14. Цена.
15. Наличие товара на складе.
16. Сервис.
17. Имидж.
18. Присутствие на рынке конкурентов, поставляющих аналогичную нашей  
    ("Steel") продукцию, но по низким ценам.
19. Большое количество российских производителей металлической мебели по  
    низким ценам, но не очень хорошего качества.

**Борьба за Клиента**

1. Производство архивных шкафов, поставляемых в разобранном виде.
2. Производство сварных металлических шкафов (бухгалтерских).
3. Производство архивного оборудования.
4. **Надежность и стабильность компании.**
5. Известная торговая марка.
6. Товар сертифицирован.
7. **Собственное производство.**
8. Высокие технологии.
9. Квалификация и профессионализм менеджеров
10. Клиентская база.
11. Индивидуальный подход к каждому клиенту.
12. Изучение рынка (маркетинг).
13. Ассортимент.
14. Качество товара.
15. Наличие товара на складе.
16. Продажа со склада в Москве.
17. Цена.
18. Сервисное обслуживание.
19. Внутренние отношения в компании.
20. Соотношение цены и качества (под качеством понимается внешний вид).
21. Широкий ассортимент (в смысле удовлетворения потенциальных потребно­  
    стей клиента).
22. Возможность поставки без предоплаты.
23. Сроки поставки.
24. Наличие сертификата.
25. Минимум рекламаций на качество изготовления и комплектации.
26. Имидж фирмы.
27. Удобство сборки.
28. Имидж фирмы.
29. Цвет.
30. Премиальные для покупателя (актуально для корпоративных клиентов).  
    Пункты 3, 4, 6, 8 актуальны в большей степени для посредников.
31. Имидж фирмы.
32. Система продаж.
33. Качество товара.
34. Сервис.
35. Ценовая политика.
36. Торговая марка.
37. Цена.
38. Качество.
39. Наличие ассортимента на складе.
40. Репутация производителя.
41. Сервис (сборка, доставка, разгрузка, ремонт).
42. Соотношение цена - качество.
43. Качество поставок.
44. Качество изготовления.
45. Ассортимент.

г

1. Соотношение цена-качество.
2. Репутация производителя. Бренд.
3. Репутация продавца.
4. Квалификация персонала, работающего непосредственно с конечным кли­  
   ентом.
5. Наличие большого ассортимента - модельного ряда на складе.
6. Возможность работы под заказ.
7. Гарантии.
8. Сервис.
9. Дополнительные услуги: доставка, разгрузка, сборка, ремонт.
10. Бухгалтерские шкафы. Локеры.
11. Персонал компании (от руководства до рядовых сотрудников).
12. Ассортимент (чтобы были сейфы и металлическая мебель для **любого по­  
    купателя** - от самых дешевых до элитных, от встраиваемого в стену сейфа  
    до банковских хранилищ, откэшбоксадо мобильного архива) и постоянное  
    наличие на складе (если это невозможно по каким-нибудь позициям, то крат­  
    чайшие сроки поставки под заказ).
13. Собственное производство.
14. Высококачественный сервис.
15. Эффективная реклама.
16. Конкурентная цена на аналогичные модели конкурентов (для клиентов - спе­  
    циалистов в данной области и для дилеров).
17. Наличие государственных премий, сертификата на систему менеджмента  
    качества и т. д.
18. Имидж фирмы (знаменитость, репутация и т. д.).
19. Удобное расположение демонстрационного зала и склада.

Методически работу по определению фокуса конкуренции хорошо увя­зать с различением **текущей, долгосрочной и стратегической доходности.**

Что такое текущая доходность - всем понятно, тем более что она гаранти­рованно присутствует и в двух других.

Долгосрочная доходность определяется, например:

* брендами;
* размещением рекламы в каталогах дилеров;
* совместными проектами с дилерами;
* качеством выставочных образцов и выставок;
* репутацией менеджеров;
* личными отношениями с поставщиками;
* личными отношениями с дилерами;
* инициативностью;
* дополнительными услугами;
* обеспеченностью сервисом (гарантийное обслуживание, послегарантий­  
  ное, перевозки и пр.).

Стратегическая доходность достигается через:

* репутацию фирмы;
* эксклюзивный бренд;

~ развитие собственного производства;

* инновационность (способность к обновлению методов продаж, ассорти­  
  мента и т. д.);
* ориентацию на тотальное качество (производства, товара, услуг, отноше­  
  ний с дилерами, пользователями, управления и т. д.).

Например, около станции метро построен большой павильон для прода­жи и обслуживания мобильных телефонов. Он построен с таким расчетом, что любые другие малые, большие или средние павильоны здесь рентабельными не будут. Иначе говоря, первый застройщик уже обеспечил себе стратегичес­кое конкурентное преимущество самим местом расположения своего сбыто­вого подразделения. И это преимущество сохранится за ним, насколько мож­но предвидеть, всегда.

Этот последний пример показывает, что данный инвестор создал новый фокус конкуренции под названием "доступность". Он сделал это тогда, когда мобильный телефон еще не стал массовым, проявив замечательное качество, которое раньше мы назвали проактивностью. Кстати, само это качество также может появиться в фокусе конкуренции, если Ваша клиентная организация способна на него претен­довать, ему соответствовать. Для этого ее еще надо вывести из реактивного в проак-тивное управление, если это ей подходит. Тут все очень конкретно.

Таблица 26 показывает методический прием, помогающий клиенту опре­делить или искать его конкурентные преимущества. В тех клетках, где про­ставлены плюсы, полуплюсы, превосходные отличия его фирмы попадают в фокус конкуренции, а значит, являются его конкурентными преимуществами. Поскольку процесс в динамике, мы с ним построили такую же таблицу на 5 лет вперед, с тем чтобы понять, как будет складываться в будущем фокус конкуренции, какие факторы успеха и превосходные отличия нужно создавать, чтобы не оказаться в стороне от этого фокуса.

**Таблица 26 Определение конкурентных преимуществ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ^••s. Превосходные ^^^^ отличия  Фокус ^\^^ конкуренции ^'\, | Качество ма­териалов и проектных решений | Имидж (на­дежный, гра­мотный, со­временный) | Цена (сниже­ние издержек) | Сроки на всех стадиях |
| Качество | + |  |  |  |
| Известность на рынке |  | \_i\_ |  |  |
| Технология продаж |  | + |  |  |
| Цена |  |  | + |  |
| Сроки |  |  |  | + |
| Филиальная сеть |  |  |  |  |
| Комплексность услуг |  |  |  | 1. |

**Советы консультанту**

Методически правильно, как я полагаю, начать эту работу с введения цен­ных понятий. Наверное, в этом разделе Вы увидели их несколько. Предложите их на обсуждение управленческой команде либо главе компании, если команды нет или руководитель не считает нужным ее привлекать. Не сомневайтесь - они будут слушать Ваши определения и примеры довольно внимательно. Затем предложите каждому из них в течение недели прислать Вам на e-mail свои от­веты на вопросы:

- Что в фокусе конкуренции на рынке такого-то продукта (группы продук­тов) находится сейчас?

* На что будет сдвигаться фокус конкуренции в недалеком будущем?
* Что попадет в фокус конкуренции в дальней перспективе?

Потом сделайте сводную таблицу с ответами и предложите управленческой команде в режиме групповой работы ответить на вопросы: на какие наши превос­ходные отличия нам следует сдвигать фокус конкуренции? как этого добиться?

**Советы руководителю**

Вам трудно решать эти задачи без участия консультанта. Здесь требуются хорошие знания специальной литературы и конкретных случаев, которые кон­сультант накапливает на других клиентах или же черпает из опыта своего про­фессионального сообщества.

Все же попробуйте. Наибольшие трудности Вас ожидают в освоении т. н. ценных понятий и их разъяснении Вашим сотрудникам.

**8. СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПОЛИТИКИ**

Что есть специальная политика в стратегии компании?

**Политика** есть цели и приоритеты.

**Цель** - планируемый результат. Цели бывают разной срочности и разных направлений.

**Приоритеты** есть сравнительная значимость параметров бизнеса в при­вязке к конкретным условиям. Приоритеты определяются по разным крите­риям сравнения. После удовлетворения критериев одного порядка актуализи­руются критерии следующего порядка. Например, на одной стадии в регио­нальной политике фирмы приоритет может быть отдан охвату, а после того как филиалами охвачена достаточная территория, приоритетнее становится прибыль филиалов. Охват продолжается, но только через создание новых при­быльных филиалов.

Мы составили основные ориентиры стратегической работы, она должна перейти в плоскость конкретных разработок в разных сферах жизни организа­ции. Я называю это специальными политиками:

* финансовая,
* техническая,
* имущественная,
* кадровая,
* маркетинговая,
* клиентская,
* ассортиментная,
* региональная и любые другие, которые Вы с Вашим клиентом сочтете не­  
  обходимыми.

Что касается методов и процедур работы над специальными политика­ми, предпочтение я отдаю **докладам,** с которыми предлагаю выступать по­очередно разным членам команды с привлечением других сотрудников ком­пании. Разумеется, если речь идет о финансовой, технической политике, то там с докладчиками все очевидно. А если мы решаем задачу, скажем, регио-

налытой политики, то автором доклада должен быть первый руководитель, поскольку эта задача интегральная. Очень хорошо, если на одну и ту же тему у нас поочередно выступают 2-3 докладчика. Неплохо, если доклад и гото­вится группой, и предлагается от имени группы. Однако индивидуальные, доклады я считаю более эффективными - по моим наблюдениям, в группо­вых вклад каждого оказывается меньше того, что мы получаем в индивиду­альных. Наверное, скажете: что же - вместо синергии мы получаем энтро­пию? Да, на какой-то стадии нам необходимо разнообразие. И если получа­ются разброд, противоречивость предложений и идей, то потом мы можем выходить на синергию с гораздо более богатым опытом, багажом. Это труд­нее, чем начинать с групповых разработок. Зато на старте мы получаем сво­бодный вклад каждого.

"Докладная" методика очень мобилизует членов команды, дает возмож­ность каждому показать себя перед остальными, а им - лучше увидеть инди­видуальность каждого.

Конечно, все эти политики должны пройти через две трудные операции:

* согласование их между собой и
* стадирование, т. е. варианты их построений на разных этапах по мере дос­  
  тижения.

Есть еще одна особенность в работе над стратегией. Вновь обращаю вни­мание на то, что здесь лучше использовать не столько календарное время, сколь­ко социальное - ориентироваться не столько на годы, сколько на события. Хотя, конечно, и календарную периодизацию нельзя упускать там, где она уместна и возможна.

Тексты таких политик выглядят очень по-разному. Иногда они очень крат­ки, иногда - нет. Мне приходилось видеть и разрабатывать самому длинные и подробные тексты, например, клиентской, кадровой политик.

Вот несколько примеров1.

**ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА Цель**

Цель технической политики определяется ответом на вопрос: **какие продук­ции и технологии обеспечат процветание "Комбинату"?**

В поискахответа на этот вопрос следует избегать одновариантности техничес­кой политики. Чтобы иметь возможность для маневра на внешнем рынке и с соб­ственными ресурсами, **техническая политика должна быть многовариантной.**

**Приоритеты**

Разработка технической политики должна начинаться с выработки ее при­оритетов, обеспечивающих достижение названной выше цели.

При этом не может быть установлен какой-либо один приоритет, в соответствии с которым можно направлять эту политику. Предлагается принять следующее:

1 Работа выполнялась с участием М.Ю. Елимовой, С К. Ефремова, Г.И. Кунцмана, В.А. **Чернеца»**

1. Инновационная техническая политика должна основываться на **комплек­  
   се** приоритетов, действующих как критерии отбора новшеств, планирования но­  
   вовведений (инноваций).
2. Любой комплекс приоритетов не может быть постоянным, неизмененным.  
   Он должен периодически перестраиваться: дополняться, сокращаться, отдель­  
   ные приоритеты могут менять свои вес и значимость.

В качестве наиболее значимых признаны следующие приоритеты (их пере­чень приводится в порядке убывающей значимости):

* устойчивая **прибыльность,** т. е. обеспечение долговременного платеже­  
  способного спроса в возможно краткие сроки;
* **уникальность** конкретной технологии или изделия, т. е. его способность  
  обеспечить прочную "нишу" на рынке: изделие, которое никто другой на внут­  
  реннем или мировом рынке не производит или производит недостаточно;  
  технология, ноу-хау, оборудование, приспособление, организации труда и  
  т. п. - любое уникальное новшество, повышающее конкурентоспособность  
  продукции за счет снижения цены, повышения качества и т. п.;
* **энергосбережение,** т. е. сокращение затрат всех энергоносителей или го­  
  товой энергии;
* **возможности инвестиций,** т. е. наличие федеральных, кредитных, местных  
  или иных источников финансирования данного инновационного проекта;
* экология, т. е. учет технологических, финансовых, социальных последствий  
  реализации данного проекта;
* создание новых прибыльных рабочих мест, т. е. сокращение персонала рас­  
  сматривается не как абсолютный приоритет, а как относящееся только к эконо­  
  мически не обеспеченным рабочим местам и как потребность в тех рабочих  
  местах, которые положительно влияют на доходность предприятия в целом.

**Оценка весов приоритетов**

Ранжирование приоритетов в инновационной технической политике требует также и количественной оценки поступающих инновационных проектов. Поэтому сопоставление приоритетов привело к наделению их максимальным числом бал­лов (подробную расшифровку каждого приоритета см. в предыдущем разделе):

* прибыльность - 100 баллов;
* уникальность - 80 баллов;
* энергосбережение - 60 баллов;
* инвестиции -50 баллов;
* экология -40 баллов;
* рабочие места - 20 баллов.

Иначе говоря, ценность каждого новшества может оцениваться по разным шкалам с выходом на совокупный балл.

Далее каждый из названных приоритетов нуждается в конкретных показате­лях, по которым можно будет более подробно оценивать инновации.

Например:

- прибыльность можно разложить на нынешнюю рентабельность, но также и  
на возможность будущих маневров с ценой;

~ уникальность может быть абсолютной (нетаналогов), относительной (подоб­ные проекты имеются или реализуются в России, СНГ, в мире);

* снижение энергоемкости можно сопоставить с удельными нормами расхо­  
  да на единицу продукции в России, СНГ, в мире;
* источники средств для инвестиций делятся на следующие:
* федеральная программа,
* инвестор,

— целевая эмиссия акций. \_,

Таким же образом следует проработать остальные приоритеты: "экология\* и "новые прибыльные рабочие места".

**Перспективные направления**

Наряду с целью и приоритетами инновационной технической политики, не-' обходимо определить и наиболее перспективные ее направления. Эти перспективные направления необходимы:

* во-первых, для получения системной картины нововведений на предприя­  
  тии;
* во-вторых, для ориентации новых проектов на эти направления поиска.

К числу таких перспективных направлений инноваций в технике и техноло­гии относятся:

1. Внутри производства:

* новые прогрессивные переделы,
* более дешевые местные ресурсы,
* безотходные технологии, :
* облегчение условий труда,
* снижение металлоемкости,
* снижение трудозатрат и т. д.

2. В выпускаемой продукции:

* прокате покрытием,
* мелкий сорт,
* повышенная готовность продукции,
* товары народного потребления и т. д.

3. Вовне производства:

* кооперация с потребителями,
* кооперация с поставщиками, it"
* способы сокращения налогов. о  
  Разумеется, актуальность того или иного направления непостоянна и требую,

ет систематического пересмотра.

Таким образом, намечаются два основания для регулирования инновацион­ной активности персонала комбината в русле инновационной технической поли­тики:

* приоритеты и
* перспективные направления.

Сопоставление обоих оснований образует инновационную матрицу для оце-} ночного описания требуемых или предлагаемых новшеств (табл. 1). Каково назначение данной матрицы?

1. Матрица дает возможность сравнивать преимущества и недостатки /  
   дого из проектов нововведений.
2. Матрица формирует своего рода социальный заказ на наиболее предпо-'  
   читаемые и поощряемые проекты нововведений для способных и желающих их \  
   оценивать как из персонала предприятия, так и извне его.
3. Матрица дает возможность интегрировать всю информацию о принятых, 1реализованных или готовящихся проектах, с тем чтобы оценить насколько удов-,\  
   летворительны складывающиеся тенденции в сумме всех видов нововведений^  
   выявить "провалы" по некоторым приоритетам или направлениям.

Матрица должна быть обращена к персоналу предприятия как шанс и сти­мул для активной его части.

**ИМУЩЕСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА**

**Цель**

Имущественная политика подразумевает наличие приоритетов в определе­нии наиболее важных целей и методов их реализации. Имущество само по себе является ценностью, необходимой для осуществления производственной дея­тельности и обеспечения благосостояния акционеров и работников "Комбина­та". Однако эффективное использование имущества, качественное изменение его состава и перелив его из одной формы собственности в другую должны иметь ясный ответ на вопрос: для чего это нужно? Движение имущества должно иметь свои определенные ориентиры, позволяющие выбрать из множества разнооб­разных целей наиболее предпочтительные в сложившихся обстоятельствах.

**Приоритеты**

Определение и анализ наиболее важных целей и направлений имуществен­ной политики позволил группе сформулировать ее приоритеты:

* такое наделение акционеров имуществом, которое изменит их отношение к  
  собственности, труду и предприятию;
* обеспечение качественного, денежного и неденежного, уровня благососто­  
  яния акционеров - работников "Комбината";
* создание имущественной базы для развития и совершенствования произ­  
  водственной деятельности, обеспечивающей выпуск конкурентоспособной  
  продукции;
* создание основы для формирования хозяйственно-активной группы акцио­  
  неров ("элиты" собственников), наиболее ответственно и заинтересованно  
  относящихся к собственности "Комбината";
* приобретение новой собственности (земельные участки, здания и т. п.) для  
  развертывания новых производств и рабочих мест;
* формирование эффективной и престижной структуры и состава собствен­  
  ности "Комбината".

Работая над приоритетами имущественной политики, группа проранжиро-вала их по степени важности для сложившихся условий деятельности комбина­та.

Таблица 1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Критерии выбора направлений | Оценка важности | Сумма баллов | Место |
| 1 | Условия для формирования новой хозяйствен­ной психологии | 1, 5, 6, 1 | 13 | III |
| 2 | Условия для формирования владельцев крупных пакетов акций | 6, 2, 1, 6 | 15 | IV |
| 3 | Авторитетность имущества "Комбината" для инвесторов | 3, 1, 4, 2 | 10 | 1 |
| 4  —  5  .  6  ~\_ | Привлекательность акций среди акционеров и на аукционах | 5, 6, 5, 3 | 19 | VI |
| Престижность состава собственности "Комбината" (интеллект, уникальность) | 4, 3, 3, 5 | 15 | V |
| Точность и скорость в защите имуществен­ных интересов акционеров и "Комбината" в целом | 2, 4, 2, 2 | 12 | II |

**Основные направления**

Раскрывая механизм реализации имущественной политики "Комбината" группа зафиксировала следующие основные направления:

1. сохранение контрольного пакета акций на комбинате, окончание процес­  
   са приватизации;
2. оформление права собственности на землю (территории "Комбината"  
   подсобного хозяйства и т. д.), включая приобретение и продажу;
3. установление объектов собственности (дома отдыха, санатории, жилой  
   фонд, ценные бумаги и т. д.);
4. учет, контроль, сохранение собственности "Комбината", его страхование;
5. создание единой системы нормативных актов внутри акционерного об­  
   щества;
6. создание механизма "весов эффективности" для имущественных единиц  
   "Комбината", который позволит постоянно определять их выгодность или убы­  
   точность, принимать решения от ускоренной амортизации основных средств до  
   их скрапирования;
7. поддержание высокой рыночной стоимости акций;
8. управление капиталом;
9. оформление интеллектуальной собственности, ее использование;

10) увеличение имущества социальной сферы;

Основные направления имущественной политики наполнены конкретными планами мероприятий по ее реализации, которые дают представление о меха­низме осуществления данной политики на "Комбинате".

**Конкретные мероприятия по реализации имущественной политики**

**1. Сохранение контрольного пакета акций на комбинате, окончание про­  
цесса приватизации:**

не допустить инвестиционных торгов или создать "своего" инвестора (на­пример, в лице дочерних фирм) и юридический механизм реализации своих целей, скрытого приобретения акций;

вести работу со своими акционерами по консолидации контрольного пакета акций, созданию трастовых условий и т. п.; реноминализация акций с целью наполнения их реальным капиталом.

**2. Оформление права собственности на землю:**

установление реальных границ и закрепление их за "Комбинатом", согласо- ~ вание с соседями границ землепользования, выявление примеров самоза­хвата;

подготовка нормативно-правовых документов, их оформление, разъяснение политики "Комбината" разным собственникам с целью оформления права на первичное землепользование. Создание механизма защиты акционеров в имущественных спорах; создание системы и норм и правил землепользования.

**3. Установление объектов собственности:**

юридическое закрепление объектов собственности, экспертиза правовых документов, оформление производственных (ранее целевых) вложений в объекты и участие в оформленных СП;

налаживание взаимодействия между отделами и подразделениями "Комби­ната", участниками и связанными с оформлением и движением имущества;

определение экономической эффективности объектов собственности, их селекция, реорганизация, создание новых.

**4. Учет, контроль, сохранение собственности "Комбината", ее страхо­  
вание:**

обновление Банка данных объектов собственности, контроль за их движе­нием;

использование страхования для защиты имущества;

наделение специальными полномочиями внутриведомственных охранных структур при защите от промышленного и экономического шпионажа, раз­ного рода вредителей и рэкетиров;

разработка механизма и нормативных актов по защите собственности "Ком­бината" (например, введение материальной и юридической ответственнос­ти по возмещению ущерба).

**5. Создание единой системы нормативных актов внутри акционерного  
общества:**

создание правовых стандартов всего "Комбината";

постоянная и оперативная корректировка правовых стандартов в соответ­ствии с изменениями и дополнениями в законодательстве; экспертиза правового статуса партнеров по договорным связям с целью ос­вобождения от ненадежных;

освоение нового механизма защиты имущественных интересов (система вексельных обязательств, банкротства и т. п.).

**6. Создание механизма "весов эффективности" для имущественных  
единиц "Комбината":**

внедрение системы оценки эффективности каждой единицы собственнос­ти, экспертиза ее ценности, перспективности ее использования; накопление вариантов использования имущества и земельных участков; создание гибкого механизма, позволяющего быстро (в зависимости от го­сударственной экономической политики) разъединять имущество "Комби­ната", не утрачивая контроля над ним, или вновь объединять его под одной "крышей";

внедрение мер по ускоренной амортизации и темпам замены устаревших объектов.

**7. Поддерживание высокой рыночной стоимости акций:**

поиск инвестора, заинтересованного в инвестировании реконструкции или нового производства (например, это может быть Газпром); поддержание имущественного имиджа фирмы; организация биржевых игр на аукционе ценных бумаг; оформление гибкой системы выплаты дивидендов.

**8. Управление капиталом:**

получение лицензии на выпуск ценных бумаг, создание механизма их реа­лизации, изучение рынка ценных бумаг;

создание специальной программы управления капиталом и целенаправлен­ная эмиссия ценных бумаг;

гибкие вложения финансовых средств с целью защиты от платежей в бюд­жет.

**9. Оформление интеллектуальной собственности, ее использование:**разработка нормативных документов по оформлению интеллектуальной соб­  
ственности, ее учету и движению;

оформление банка данных об изобретениях, ноу-хау и т. д., составляющих собственность "Комбината".

10. **Увеличение имущества социальной сферы:**

- приобретение большей доли имущества в социальной сфере, в т. ч. за рубе­  
жом (например, престижные для туризма зоны отдыха);

- строительство (на полях) новых объектов (например, дом отдыха).  
Критерии, определенные в табл. № 1, были использованы для оценки важ­  
ности мероприятий по реализации имущественной политики. Результаты приме­  
нения этих критериев к выбранным направлениям представлены в табл. 2.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| — \_\_\_\_^^ Направления Критерии • — \_\_\_\_\_\_ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Авторитетность имущества для инве­сторов | + | + |  |  | + | + | + |  | + |  |
| Точность и скорость в защите имуще­ственных интересов |  |  | + | + | + |  |  |  | + |  |
| Условия для формирования новой хо­зяйственной психологии | + | + |  | + |  |  |  |  |  | + |
| Условия для формирования владель­цев крупных пакетов акций |  | + |  |  |  |  |  | + |  |  |
| Престижность состава собственности |  | + |  |  |  | + |  | + | + | + |
| Привлекательность акций среди акционеров и на аукционе | + | + | + |  |  | + | + | + |  | + |

Таблица 2 позволяет оценить направления по степени их важности и вместе с тем показывает количество мероприятий, работающих на достижение приори­тетных целей имущественной политики.

**Трудности в реализации имущественной политики**

Таблица 3

|  |  |
| --- | --- |
| Внутри | Вовне |
| Незнание и непонимание акционерами имущественной по­литики | Отсутствие программы привати­зации на ближайшие годы |
| Недоверие к новым собственническими отношениями | Противоречия в имеющихся за­конодательных актах |
| Недостаток "критической массьГграмотных собственников |  |
| Отсутствие механизма просчета ценности наших акций | Отсутствие рынка ценных бумаг |
| Неоформленность имущественной политики "Комбината" |  |
| Наша собственная нерешительность (а чужой опыт не учит) |  |
| Острый недостаток специалистов по работе с имуществом | Отсутствие базы подготовки этих специалистов |
| Участники имущественной политики не видят личных стиму­лов |  |

Наибольшей угрозой для "Комбината", по мнению группы, является утрата части имущества по причине пропуска сроков оформления юридических прав собственности на землю, вложенные средства в СП, новые техногенные образо­вания и объекты соцкультбыта.

Данная таблица может использоваться в качестве дополнительного инстру­мента оценки планов мероприятий имущественной политики. Построение иму­щественной политики должно учитывать отмеченные факторы угрозы. А в усло­виях, сложившихся темпов обесценивания денег и стратегия фирмы должна иметь соответствующие резервные варианты.

А вот пример маркетинговой и кадровой политик фирмы, которая еще толь­ко создается.

**Маркетинговая политика** будущей организаций предполагает:

* выделение категорий приоритетных клиентов;
* развитие и интенсификацию спроса на услуги фирмы, формирование вто­  
  ричного, третичного спроса у приоритетных клиентов, помощь клиентам в  
  осознании их потребностей в услугах;
* создание комплексных пакетов услуг для министерств, регионов, городов,  
  ассоциаций, политических организаций;
* разработка (покупка) технологий продвижения своих услуг клиентам, вклю­  
  чая лоббирование в Совете Федерации, Аппарате Президента и т. д.;
* составление буклетов с описанием этих пакетов услуг;
* развитие в организации дифференцированного подхода и методов работы  
  с различными группами клиентов;
* стремление к "множительному" эффекту в маркетинге, например распрост­  
  ранять через некоторых клиентов свой продукт на других клиентов или, орга­  
  низовав учебные курсы, создавать в стране сторонников фирмы, ценителей  
  ее продукта;
* перевод конкуренции в партнерство, когда другие фирмы могут брать в ли­  
  зинг методы и специалистов будущего "Центра";
* укрепление репутации надежного партнера для иностранных заказчиков и  
  российских фирм и клиентов.

Следует отметить, что группа считает самой важной и самой трудноосуще­ствимой целью именно переориентацию фирмы на работу с клиентурой. **Кадровая политика** будет строиться на:

* проекте как основном бюджете- и структурообразующем целом, которому  
  будут делегированы полномочия по поиску клиентов, начальным перегово­  
  рам с ним, заключению договоров, контролю средств, с отчислением фирме  
  определенного процента;
* **синхронизации** работ в проектах по графикам и ресурсам;
* строгом определении служебных **функций** подразделений и сотрудников;
* современных методах оценки и **мотивации** персонала;
* непрерывной **переподготовке** работников, поощрении их самообразова­  
  ния;
* **взаимозаменямости** специалистов в некоторых работах;
* отработке быстродействующих процедур привлечения и освобождения вре­  
  менных работников;
* интеграции персонала в рамках **корпоративной культуры.**

На следующих этапах следует разработать механизм реализации перечис­ленных особенностей образа желаемого будущего, а также другие специальные политики.

Вновь пример текстильной фабрики.

**Кадровая политика: новые возможности**

При неухудшении внешних условий и реализации этих проектов рост зара­ботной платы до 2008 г. не менее чем на 30% в долларовом выражении.

Преимущественная ориентация на среднюю потребительскую группу с пре­обладанием молодежного ассортимента. Сохранится доля растущего спроса.

**ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ**

1. За разработку инновационных проектов.
2. За реализацию инновационных проектов.

При расширении рынков сбыта произойдут снижение себестоимости и рост прибыли. Снижение себестоимости за счет роста безотходности с 50 до 35%.

Часть этой прибыли пойдет на закупку оборудования и приведет к снижению вредности условий труда.

Другая часть прироста прибыли пойдет на повышение зарплаты.

Эмиссия акций для своих сотрудников и на продажу.

Расширятся возможности для:

* овладения смежными специальностями;
* повышения квалификационного и образовательного уровня;
* роста инвестиций в жилье.

ПРИОРИТЕТНЫЕ КАТЕГОРИИ РАБОТНИКОВ

**Ткачи и прядильщики** (долгие сроки обучения, дефицитность) - у них уско­ренный рост зарплаты, повышение тарифов.

**Производственная политика: центрированная диверсификация**

**А. Новые производства** изделий для собственной продукции и на продажу:

Вешалки:

варианты организации производства:

* покупка станка и прессформ,
* заказы другим предприятиям.  
  Упаковочные материалы:
* пакеты,
* чехлы на одежду,
* полиэтиленовые сумки (с приемом заказов на рекламу, размещаемую на этих  
  сумках).

Плечевые накладки.

Пуговицы (?)

**Б. Новые направления торговли:**

* подкладочную ткань из Южной Кореи закупать не только для собственных  
  нужд, но и для продажи (опт и розница);
* прокладочные материалы закупать с учетом продажи.

**Цель** центрированной диверсификации: повысить привлекательность фир­мы для клиентуры за счет:

* комплексности ассортимента;
* оптимизации соотношения цены и качества.  
  **Проблемы:**
* дефицит модного российского сырья при высокой дороговизне зарубеж­  
  ного;
* сезонность спроса (может быть преодолена через развитие всесезонных  
  производств и торговли, например обшивочная ткань);
* качество:
* замена оборудования,
* оптимизация соотношения дорогого высококачественного и дешевого  
  среднекачественного ассортимента;

- при росте производства снизилась чистая прибыль;

**нет свободных средств на новые проекты; долгая окупаемость затрат на оборудование; уход рабочих из-за условий труда.**

**9. ТРУДНОСТИ И ОШИБКИ В РАБОТЕ НАД СТРАТЕГИЕЙ**

**Советы консультанту и руководителю**

Я хочу поделиться своими наблюдениями над состоянием стратегических разработок в современном российском бизнесе.

В разных организациях я видел начальные или более-менее полные по­пытки построения стратегий, иногда некоторые законченные тексты по стра­тегиям предприятий мне присылают на экспертное заключение. Кроме того, на конференциях нашей Ассоциации консультантов по управлению и органи­зационному развитию (АКУОР) и в Школе консультантов по управлению мы нередко обмениваемся информацией по этому поводу. И вот какая картина складывается в моем представлении (не претендую на ее точность, и у меня нет возможности доказать истинность этой картины - примите это как экс­пертное суждение).

На мой взгляд, стратегическими разработками в современной России за­нимаются не больше 20-30% компаний. Большая часть из них, естественно, в крупном бизнесе, где наличие бумажного тома с подобным названием весом от 600 до 800 г просто такой же необходимый атрибут статуса, как штатное рас­писание. Разница лишь в том, что этот весомый том прикрыт секретностью. И поделом. Ибо, когда мне удавалось полистать и почитать его содержимое, то оказывалось, что, строго говоря, это не стратегия.

Думаю, что 80-90% текстов с названием "Стратегия" на самом деле всего лишь долгосрочные планы, т. е. там нет какого бы то ни было VISION или есть его имитация в виде линейного продолжения существующих тенденций в терминах "больше" и "лучше". Не более половины написанных стратегий доживают до годичного юбилея, т. к. быстро устаревают. Почему? Они слиш­ком точны, чтобы быть надежными. Избыточная оцифровка стратегических разработок приводит к ускоренной несовместимости их с реалиями разви­тия бизнеса.

Многим руководителям очень трудно, непривычно мыслить качественны­ми категориями. Помните одну из управленческих ошибок: "ерунда все, что нельзя посчитать"?

Есть еще две противоположных крайности в работе над стратегией.

Первая - на предприятии создается отдел, служба стратегического плани­рования (управления). В наиболее толковых вариантах это аппарат, организу­ющий работу руководителей и разных специалистов предприятия над страте­гией. В этом аппарате кто-то должен знать методику и проблематику стратеги­ческой работы. Но, к сожалению, часто эти службы недостаточно компетент­ны и бюрократизируют всю работу, сводя ее к ритуалам, стандартным совеща­ниям, заслушиваниям.

На другом полюсе - абсурд весьма распространенный и даже модный -сдавать работу над стратегией на своего рода аутсорсинг: консультационная фирма приглашается разработать стратегию предприятия, не обременяя руко­водителей и специалистов этого предприятия затратами времени и мыслей. По принципу: "сделайте за нас". Консультанты знают, что вместо своих клиен­тов они качественный продукт не подготовят, но как-то "тянут лямку" и с боль­шим упором на то, что они могут действительно сделать неплохо: уделяя боль­ше места анализу макротенденций в данной отрасли на страновом или миро­вом уровнях. А уже с такого метауровня могут быть даны ни к чему не обязы­вающие рекомендации - как лучше действовать на рынке в обозримой перс­пективе. Иногда в такие рекомендации включаются предложения и по струк­турным изменениям внутри предприятия, но без разработки того инноваци­онного механизма, который должен быть одним из столпов стратегического управления.

Характерно, что такие разработки часто обходят стороной оргдиагности-ку по той же причине - неудобно отрывать внимание руководителей от их дел. Между тем упускается важнейший принцип стратегического управления, ко­торый я предлагаю сформулировать следующим образом: **не из любого исход­ного состояния достижимо желаемое будущее.** Как же можно рекомендовать пленительный Vision без того, чтобы оценить его доступность именно для этой конкретной организации? А способность ее движения к избранному будуще­му невозможно оценить без полной диагностики на старте, без понимания со­отношения движущих и консервирующих сил, без оценки потенциала разви­тия организации. Тут все решают Ваши профессиональные ценности - если Вы хотите сдать клиенту отчет, получить оплату и забыть о нем, тогда можно действовать и так. Но если Вы хотите сотрудничать с ним долго и глубоко -скажите ему хотя бы то, что здесь прочитали, и добавьте все, что нужно, от себя.

Повторяю: работа за клиента неконсультационна, но очень распростране­на. Заказчик же потом и сокрушается по поводу слабого качества и недолго­вечности полученного продукта.

Можно утверждать, что есть **прямая зависимость между вовлеченностью клиента в работу над стратегией и ее ценностью для его организации.** Но отсю­да совсем не следует, что консультант может целиком полагаться на эксперт-ность и стратегическое воображение клиента в этом деле. Тут еще одна ловуш­ка. Был у меня случай: на крупном заводе мы с управленческой командой пы­тались оценивать стратегическую перспективу, исходя из мировых тенденций на этом рынке так, как мы, точнее они, понимали. Но в какой-то момент кто-то из них все-таки засомневался в достоверности своих оценок будущего. С боль­шим трудом нам удалось пригласить эксперта по конъюнктуре в данной отрас­ли. Тот всего за два часа, посмотрев наши расчеты, совершенно их дисквали­фицировал, а потом, покидая нас, сказал мне на ходу: "Разве можно заводча-нам доверять прогнозирование рынка?" С тех пор я пытаюсь всегда даже само­го заинтересованного и вовлеченного в работу клиента ориентировать на со­трудничество с профессионалами макроуровня.

Есть еще одна трудность в консультировании работ по стратегии: они ни­когда не могут быть закончены. То есть мы, конечно, можем составить какой-

то текст, отражающий итоги работ за отведенное нам время. Однако это нужно прежде всего по соображениям отчетно-расчетным. А по сути дела - весь этот процесс постоянен и никогда не должен быть остановлен. Предлагаю в связи с этим такую формулу: **не то важно - есть на фирме стратегия или нет, а то важно - ведется ли там работа над стратегией.**

Тут процесс важнее продукта, или, как говорил Рассел Акофф, планиро­вание важнее плана1, или, выражаясь современным консультационным язы­ком, результат важнее продукта. Смысл в том, что работа акционеров, руково­дителей, специалистов над стратегией своей фирмы не только развивает их управленческое мышление, но и сплачивает их в единую управленческую ко­манду, развивает в организации горизонтальные и диагональные связи. Сло­вом, активизирует ту реальную инноватику, без которой все написанное не дойдет до воплощения.

Вот почему работа над стратегией фирмы должна происходить одновре­менно с работой над командообразованием, а затем плавно переходить в опре­деление или пересмотр функций основных подразделений и руководителей, чем мы и займемся на ближайших страницах.

1 Буквально Рассел Акофф выразился так: "...важнейшим продуктом планирования является сам процесс" (Лкофф Р. Планирование будущего корпораций. М.: Прогресс, 1985).

**МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СЛУЖЕБНЫХ ФУНКЦИЙ**

Повторяю: никакая стратегия ничего не стоит, если мы не сумели провес­ти ее через всю оргструктуру компании. Я собираюсь здесь показать, что глав­ным инструментом конкретизации стратегии на всех уровнях является опре­деление служебных функций. Мало кто у нас умеет это делать качественно. Мало кто видит, какой огромный управленческий ресурс содержится в реше­нии этой задачи.

**1. ЧТО ТАКОЕ СЛУЖЕБНЫЕ ФУНКЦИИ?**

Наверное, и в вашей практике часто повторяется одно и то же: в какой-то организации Вы интересуетесь кадровыми документами и, в частности, про­сите положение о какой-то службе, отделе, и вам долго не могут его найти. Да, дескать, писали, но вот куда-то делось. Причина такой небрежности одна - эти документы практически никому не нужны, ни для кого не представляют цен­ности. К ним просто незачем обращаться, поскольку они совершенно бессо­держательны. А почему их все-таки составляют? Чаще всего по двум сообра­жениям: то ли надо готовиться к сертификации по ISO (а там положения об отделах и должностные инструкции требуются категорически), то ли страх. Приведу фрагмент из рекламного буклета одной консультационной компании. Цитирую:

**"Компания** такая-то **предлагает услуги по оптимизации работы с кад­ровыми документами с целью:**

Привести количество документов по кадровому делопроизводству к мини­мальному и при этом иметь гарантии успешности при проверке Рострудинс-пекцией, Мосгорархивинспекцией.

Сократить трудовые и материальные затраты на постановку и ведение кадрового делопроизводства.

Придать юридическую силу документам, иметь преимущества для избе­жания и при возникновении судебных споров.

Защитить руководителей компаний от прецедентов административных, материальных и у головных санкций, налагаемых Рострудинспекцией, Мосгорар-хивинспекцией, судом.

Подтвердить и сохранить трудовой стаж сотрудников".

Оставим без внимания стилистику этого документа. Посмотрим клини­чески на этот текст. Какая причина работы над кадровыми документами здесь повторяется больше всего? Выделим слова: "при проверке", "судебных споров", "защитить", "санкций", "судом". То есть главный мотиватор в работе над тако­го рода документами - защита от государства, конфликтных сотрудников, су­дов. Из этого как бы следует, что никакой управленческой ценности эта работа не имеет. Очень распространенное заблуждение.

Был у меня клиент - машиностроительный завод. В режиме практической деловой игры мы отрабатывали взаимодействие между разными подразделени­ями. Руководитель каждого из них должен был представить основную функцию, которую он выполняет для завода. Помню многозначительный эпизод в этой игре. Руководительница отдела подготовки рабочих кадров принесла плакаты, слай­ды с описанием той действительно впечатляющей работы, которую ее отдел ве­дет по обучению рабочих, бригадиров, мастеров. "Вот, - говорит она, - посмот­рите, какие у нас программы (и показывает их), вот наше расписание занятий, вот наши преподаватели... а так выглядят учебные стенды... "Доклад закончен, и я как ведущий этой игры спрашиваю руководителей остальных подразделений: "Кто из вас воспользуется представленными здесь продуктами отдела?" - молчание. Обращаюсь к докладчице: "На какие подразделения рассчитаны ваши продук­ты?" "На начальников цехов ", - отвечает она. "Но здесь присутствуют начальники цехов, почему-то они не реагируют". Она с волнением и страстью стала убеж­дать: "У нас на заводе вообще недооценивают значение технического прогрес­са, мало уделяют внимания переподготовке рабочих кадров. Из-за этого мы от­стаем..." и т. д. и т. п. По условиям игры начальники цехов отправились в сосед­нюю комнату, чтобы выработать свою позицию. И изложили ее затем в следую­щем виде: "Понимаете ли, в чем дело: нам трудно судить, хороши ваши програм­мы, расписания, преподаватели и пр. или нет. Это вам виднее, мы в них не раз­бираемся и оценивать их не беремся. А вот чего мы действительно от вас хотим, закажем и даже потребуем, так это вот чего - через месяц мы переходим на про­изводство нового узла, и нам потребуются 14 рабочих, которые умеют делать такие-то операции. Вот эти 14 новых квалификаций мы вам заказываем. А буде­те ли вы для них использовать такие программы и расписания или другие - мы целиком доверяем вам. Но если эти рабочие будут гнать нам брак, мы с вас за это очень даже спросим!" Докладчица несколько растерялась -для нее это была совершенно новая постановка вопроса - она всегда отчитывалась программа­ми, расписаниями, охватом, но приняла вызов. И функцию ее подразделения мы все вместе определили так: своевременное и качественное выполнение заказов цехов на подготовку рабочих и мастеров для производства новых изделий.

Эти начальники цехов дали мне невольно интересный урок - я понял, что в организации должно действовать правило: **все друг другу клиенты,** и что каждое подразделение должно найти себе клиентов и работать на них, "прода­вать" им те "продукты", которые они и запрашивают.

А дальше был другой клиент, учредитель крупной оптовой фирмы. Он был недоволен работой своего отдела рекламы. Как водится, взял сборник рекомен­даций руководителям, нашел там образец положения о бюро рекламы и разоча­рованно показывает мне предлагаемые там функции. Цитирую': п. 1: "Опреде-

1 См.: Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инст­рукции. М.: Экономика, Норма, 1997. С. 252.

ление совместно со специалистами по изучению спроса и специалистами по сбы­ту объектов рекламы и сегментов рынка, на которых необходимо рекламировать продукцию". Он спрашивает меня: "А почему только с этими специалистами? А если потребуются товароведы или финансисты? С ними что нельзя? Какая не­обходимость в таких уточнениях? Пусть с кем надо, с тем и определяет!" Читаем дальше, п. 2: "Выбор и применение наиболее эффективных методов проведения рекламы, учитывающей особенности рекламируемой продукции, а также особен­ности рынка". Он опять недоумевает: "А что, кому-то придут в голову наименее эффективные методы, не учитывающие эти особенности!?"Пункт3: "Разработка и представление на утверждение годовых планов рекламных мероприятий и пла­нов проведения рекламных компаний по отдельным изделиям ". "А почему имен­но годовых, а не сезонных? А мне под ближайшую выставку нужны планы..." Пункт 5: "Организация рекламы при помощи средств массовой информации: газет жур­налов, телевидения, радио. Подготовка статей и информационных материалов, сценариев для кинорекламных роликов, фильмов". Пункт 6: "Осуществление пря­мой почтовой рекламы (плановых и разовых рассылок писем, бандеролей, по­сылок с информационными материалами)". "Это все равно, что запятую словом писать, а не знаком! Кто ж этого не знает?! Эта инструкция что, написана для тех, кто ничего не слышал о рекламе?! Какой смысл в этом перечислении?" Я его ус­покаиваю: "Михаил Иванович, а какой продукт вы бы заказали своему отделу рек­ламы?". Он подумал недолго и ответил: "Отдел рекламы должен мне обеспечить следующие две вещи: первая - репутация: а) у дилеров моей фирмы как добив­шейся у поставщиков **максимума по скидке,** по срокам годности и транслирую­щей эти преимущества на своих дилеров; б) у производителей - что я им не кон­курент, а надежный партнер. Вторая - **поступление новых клиентов,** прежде всего от моих конкурентов, и чтобы сами конкуренты были заинтересованы стать моими дилерами". А из его пояснений следовало, что от каждого подразделения ему нужно только то, что работает на его собственные цели, помогает ему их до­стигать.

Постепенно, продвигаясь от клиента к клиенту, я вышел на следующее определение служебной функции, будь то положение о подразделении или должностная инструкция.

**Функция есть общефирменная цель, переведенная на уровень подраз­деления или сотрудника.** Или иначе, с другой стороны, **функция есть вклад подразделения и сотрудника в достижение целей фирмы.** Но это **-** в общем приближении. Давайте конкретизировать.

Способности и возможности у разных руководителей неодинаковы - кто-то может взять на себя больше, кто-то ориентируется лишь на среднее или минимальное исполнение.

На той же оптовой фирме 8 торговых баз. На фирме есть документ:

**Обязанности начальника торговой базы №... (такой-то компании)**

Начальник торговой базы несет полную ответственность за ее деятельность: 1. Контролирует работу отделов реализации таких-то видов продукции со складов А и Б:

* поставка товара, контроль за соблюдением требований к ассортименту;
* приемка, хранение, отгрузка товара;
* реализация;
* контроль за соблюдением на складах сроков реализации, вывоз некондици­  
  онного и списанного товара;
* **контроль за расходованием денежных средств, взятых под отчет заведую­  
  щим складом;**
* **отвечает за организацию проведения инвентаризации на складах А и Б.**

1. **Координирует связи между отделами реализации, складами, отделом за­  
   казов, отделом рыночной торговли, находящихся на базе №...**
2. **Контролируют работу сотрудников бухгалтерии, кассы, отдела сертифи­  
   кации товаров, работающих на торговой базе №...**
3. **Поддержание производственной дисциплины, учет рабочего времени со­  
   трудников базы, оценка их труда, подбор кадров для отделов и складов.**
4. **Контроль за выполнением требований и рекомендаций работников сан­  
   эпидемстанции и пожарной инспекции... и т. д.**

Не берусь отвечать за стилистику этого текста, да и главное для нас другое -ключевые слова: "контролирует", "отвечает", "координирует", "поддержание", "учет", "оценка", "подбор". Все это некие процессы, действия, а не продукты или результаты работы. Это естественно, когда авторами такого рода документов добровольно или принудительно оказываются сами исполнители. Более того, они заинтересованы в обтекающих формулировках в виде сфер или процессов деятельности, ни к чему конкретно не обязывающих - средств, но не продуктов, которыми могут воспользоваться их внутренние клиенты. В самом деле, кто, ус­ловно говоря, купит контроль, координацию, ответственность и т. п.? Иначе го­воря, здесь мы имеем дело с **перечнем действий, а не с теми продуктами, которые действия порождают.**

Я предложил учредителю фирмы сформулировать функцию начальника базы в продуктом выражении, и он дал следующую формулировку: "Начальник базы обеспечивает такой-то фирме постоянное выполнение нормы оборота на базе". Я показал это самому, так сказать, передовому (грамотному, инициативному) начальнику базы. Пару дней он раздумывал над этой формулировкой, а потом предложил мне другую: "А почему обязательно только выполнение нормы обо­рота? При некоторых условиях я взялся бы за превышение нормы оборота, ведь это больше соответствует интересам фирмы". Втроем с учредителем мы обсу­дили то, каким образом этот руководитель может превышать норму оборота на базе. В описание функции начальника базы мы включили постоянное превыше­ние нормы оборота на базе при условии, что фирма гарантирует базе соответ­ствие поставок заказам базы по ассортименту, объемам, срокам, а также пере­ходящие остатки в определенном объеме. Кроме того, начальник базы получил право самостоятельного решения о назначениях, переводах, увольнениях сотруд­ников базы.

Обрадованный таким успехом, учредитель компании предложил всем осталь­ным начальникам баз также принять функцию в таком превышающем варианте, но большинство из них отказалось: "А мы не можем. Вы дайте нам постоянную норму - мы будем ее выполнять". Из 8 начальников баз только двое взялись за превышение нормы оборота.

Что из этого следует? Функция, конечно, не есть стандарт, рассчитанный на многих исполнителей. И все-таки мы видим, что индивидуальные возмож­ности у работников разные. Когда-то за рубежом мне рассказали о т. н. порт­новском подходе (tailor approach).

Идея такова: Вы можете купить костюм в универмаге. Он будет рассчитан на некоторого абстрактного человека приблизительно с Вашими параметра­ми. Но Вы можете заказать костюм в ателье, где намного лучше учтут особен-

ности вашего силуэта с максимальной подгонкой под них. Примерно так и с определением функций. Портновский подход исходит из той очевидной исти­ны, что все мы развиты неравномерно, что каждый человек имеет сильные и слабые стороны. Так вот, если мы научимся использовать каждого работника с самой сильной его стороны, то он будет работать в соответствии со своими склонностями, будет больше удовлетворен работой и максимально эффектив­но ее исполнять. Фирма и работник обоюдно выигрывают.

Итак, принимаем принцип: не человек подбирается под функцию, а функ­ция выстраивается под человека. Этот принцип соответствует т. н. организми-ческой или даже общинной концепции организации (см. раздел "Образы орга­низации"), где личное и безличное максимально совпадают. Тогда организа­ция получается более естественной, спаянной и устойчивой.

Можно возразить: ну хорошо, выкроили мы функцию под индивиду­альность конкретного работника. А если он ушел - нам что, перекраивать ее под другого работника? Не слишком ли много хлопот? Тем более что функции взаимосвязаны, часто изменение одной функции требует измене­ния других.

Отвечаю - да, работа над построением организации, дело действительно трудоемкое и беспокойное. Тут уж надо выбирать: или вам нужны стабиль­ность и определенность, или эффективность. Но добавлю, что, во-первых, пор­тновский подход рассчитан далеко не на все функции, а лишь на творческие, ключевые; а во-вторых, именно при таком подходе сменяемость, текучесть кад­ров минимальны. Да и кто сказал, что организационный дизайн должен быть проще производственных технологий?

Теперь вернемся к эпизоду с начальниками баз. Мы видим, как они по-разно­му среагировали на формулирование своих функций. Пришлось и в самом деле записывать разные определения функции в зависимости от способностей, склон­ностей соответствующих руководителей. Кроме того, на содержание функций мо­гут накладываться условия исполнения. В данном случае это были наличие подъезд­ных путей, место расположения базы, ее планировка и техническое оснащение, состав сотрудников, известность ее среди клиентов, опыт и стаж работы.

Если попробовать представить формулу определения служебной функции, то она должна выглядеть так:

**^ = Ц. С„хУихЛа**

где: Ф - функции подразделений,

Цф - цели фирмы,

Уи - условия исполнения,

Сп - специфика подразделения,

Лп - личностный потенциал.

Конечно, такая формализация годится лишь для любителей, и она услов­на. Не стоит понимать ее буквально. Но эти акценты, по-моему, очень важны.

Далее. Понятно, что нельзя ввести в оборот понятие функции без опре­деления смежных понятий. Какие понятия являются смежными? - **Цели** - как уже раньше говорилось - под ними я понимаю планируемый

результат. Цель есть самое общее понятие в этом ряду, и функция лишь

частный случай его.

* **Полномочия** - это права и ресурсы, которые даются руководителю под­  
  разделения или иному сотруднику для исполнения их функций.
* **Обязанности** возникают в отношениях руководства-подчинения как на­  
  бор задач, подлежащих исполнению.
* Задачи - те частные подцели, задания, которые входят в обязанности ра­  
  ботника.
* **Ответственность** - санкции, которые возникают в случае неисполнения  
  задач, обязанностей, функций.

Ничего не имею против, если Вы придадите всем этим 5 терминам другие значения - дело не в словах. Я привожу эти определения только для того, что­бы показать, на какой терминологии строится дальнейшее обсуждение, хотя все термины - предмет договоренностей.

**2. ДВА ПОДХОДА К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ФУНКЦИЙ**

Наиболее распространенный сейчас способ формирования должностных функций - описательный, т. е. сводится к перечню действий работников. Та­кой способ дает возможность подробно описать заданный круг прав и обязан­ностей, но у него есть и два серьезных недостатка:

1. такой перечень редко может быть полным, а значит, порождает реак­  
   цию работника в отношении того, что "не входит в мои обязанности";
2. выполнение перечисленных действий совсем не означает их результатив­  
   ность, т. е. все предписанное может делаться, а задачи при этом не решаются.

Недостатки подобного подхода могут быть преодолены посредством пере­хода от описательного к продуктному методу, когда функция работника, под­разделения определяется через требуемый продукт деятельности. Иначе гово­ря, они должны быть ориентированы на конкретный вклад в решение задач организации как целого.

На фирме объявляется нечто вроде внутриорганизационного рынка, на котором каждый обязан производить что-то такое, что найдет спрос у кого-то другого. То есть продуктный подход предполагает понятие "внутреннего кли­ента", которому каждое подразделение и его сотрудники должны поставить некоторую услугу как условный товар, рассчитанный на потребности соответ­ствующего "клиента". В качестве последнего может выступать вышестоящий руководитель, смежное или иное подразделение организации. При этом внут­ренний клиент может согласиться на предлагаемый "товар", но может и отка­заться от него, или потребовать модифицировать его по своему усмотрению, или заказать его другому подразделению и работнику. Те подразделения и ра­ботники, чьи продукты деятельности, "товары" не нашли своего внутреннего клиента, считаются лишними - они не нужны данной организации.

Каждый потребитель чьей-то деятельности, т. е. внутренний клиент, не может произвольно оценивать и выбирать предлагаемый ему "товар", потому что и сам он тоже является поставщиком своего "товара" другим подразделе­ниям или руководителям, которые для него выступают в роли внутренних кли­ентов - и так до первого руководителя, имеющего уже только внешних клиен­тов (покупателей, избирателей, вышестоящие инстанции).

Начинаться процесс определения функций должен сверху вниз, когда пер­вый руководитель, управленческая команда предлагают подразделениям, ра­ботникам свое понимание ожидаемых от них продуктов, результатов их рабо­ты, согласовывают с ними "товарную форму", т. е. конкретные признаки таких продуктов, условия, на которых исполнители могут их произвести. Этот про­цесс возможно начинать и в обратном направлении, снизу вверх, когда работ­ники и подразделения сами формулируют свои функции в продуктом выра­жении и затем предлагают их потенциальным внутренним клиентам и, если таковых находят, согласовывают с ними содержание и "товарную форму" сво­его продукта-функции. Однако обратное движение часто приводит к повтор­ному пересмотру функций, поскольку первый руководитель не всегда прини­мает доходящие до него по цепочке формулировки функций.

Главное, что дает такой метод определения должностных функций, — **пос­ледовательность в постановке и передаче общеорганизационных целей** на все уровни организационной иерархии, а также по горизонтали, т. е. между вза­имосвязанными подразделениями и работниками. Одновременно, таким об­разом, достигается **максимальное сближение, состыковка целей и действий работников и подразделений с целями организации и ее руководителей.**

Кроме того, такие **функции становятся контролируемыми,** а их испол­нение — проверяемым.

Сформированные этим методом служебные функции могут быть встрое­ны в тексты положений о подразделениях, должностных инструкций, контрак­тов с работниками.

Какую задачу решает предлагаемый подход для клиентной организации? Ответ ясен: преодоление рассеивания целей в организации как опасного и по­всеместного вида организационной патологии (см. об этом соответствующий раздел). Руководители организаций довольно быстро замечают тут большие воз­можности для себя по максимуму согласовать целевую структуру своей органи­зации, интегрировать ее вокруг собственной стратегии. Поэтому они, как прави­ло, охотно и пристрастно участвуют в самой процедуре определения служебных функций руководителей основных подразделений, своих заместителей.

Такого рода формулировки совсем не обязательно имеют юридическую силу, скорее, это моральный контракт руководителя с подчиненным. Для того и другого формулирование функций в подобных выражениях необходимо для того, чтобы как можно точнее объяснять руководителям и работникам, чего от них фирма хочет.

0 правовой стороне тут тоже есть что сказать. В главе 10 нового Трудово­  
го кодекса РФ1 есть ст. 56, где говорится буквально следующее: "Трудовой до­  
говор - соглашение между работодателем и работником, в соответствии с ко­  
торым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловлен­  
ной трудовой функции... а работник обязуется лично выполнять определен­  
ную этим соглашением трудовую функцию...". А в ст. 57 читаем: "Существен­  
ными условиями трудового договора являются:

* место работы с указанием структурного подразделения;
* дата начала работы;

1 Цитирую по. Трудовой кодекс Российской Федерации Официальный текст. М: Издательско-  
торговая корпорация "Дашков и К0", 2002. С. 28.

- наименование должности, специальности, профессии с указанием квали­фикации в соответствии со штатным расписанием организации или конк­ретная трудовая функция".

Так что и по закону функция - понятие ключевое среди всех перечислен­ных.

Ничего не имею против описательного способа определения служебных функций, будь то положение о подразделении или должностная инструкция. По опыту знаю, что многие руководители очень дорожат своим правом пере­числять те действия, которые должен совершать их подчиненный при выпол­нении своих функций. Пожалуйста. Почему нет? Надо только видеть второ­степенную и вспомогательную роль таких перечней действий. Определение служебных функций становится мощным управленческим ресурсом именно тогда, когда оно производится в продуктном выражении.

Приведу еще один пример сопоставления двух способов определения слу­жебных функций: через перечень действий и в продуктном выражении.

Губернатор одной области России сразу после своего избрания при­гласил меня помочь ему оптимизировать работу областной администра­ции. Среди прочего мы предприняли пересмотр положений о подразделе­ниях аппарата. Вот перед Вами текст, который у них был до начала кон­сультационных работ.

**Утверждено:**

Первый заместитель Главы ад­министрации N-ской области

(подпись Ф.И.О.)

Дата

**ПОЛОЖЕНИЕ**

**об отделе по координации внешнеэкономической деятельности и межрегиональных связей**

1. **Общие положения (опускаем)**
2. **Основные задачи и функции отдела**
3. Координация и контроль за внешнеторговой деятельностью российских  
   и иностранных лиц в целях обеспечения соблюдения законодательства РФ о  
   внешнеэкономической деятельности, защиты экономических и политических  
   интересов России и N-ской области.
4. В соответствии с законодательством и установленными полномочия­  
   ми информирование соответствующих федеральных органов власти по воп­  
   росам...
5. Участие в формировании и контроль за реализацией областных программ  
   внешнеэкономической деятельности. Содействие местным органам власти и  
   управления, хозяйствующим субъектам в подготовке и выполнении мероприя­  
   тий по развитию внешних связей.
6. Подготовка с привлечением заинтересованных комитетов, управлений  
   и отделов проектов нормативных актов, способствующих стимулированию внеш­  
   неэкономической деятельности...
7. Внесение предложений в программы развития экспортного потенциала  
   области, внедрение технологий по выпуску импортозамещающей продукции.
8. Разработка проектов соглашений о сотрудничестве...
9. Участие в экспертизе областных внешнеэкономических проектов.

2.8. Анализ практики осуществления валютного и экспортного контроля на тер­ритории области, выработка предложений по повышению эффективности работы...

Снова обратимся к клиническому подходу. Что стоит за ключевыми слова­ми этого текста: "координация", "контроль", "информирование", "участие", "со­действие", "подготовка", "внесение предложений", "анализ практики" и т. д.? Прежде всего почти принципиальная нерезультативность. В самом деле:

* Ты что сейчас делаешь?
* Координирую.
* А сейчас?
* Информирую, участвую, подготавливаю.

Действительно, так и записано. Но как можно судить о результативности всего этого? Почему тут описан процесс, а не итог деятельности? Естественно, исполнителю удобнее, безопаснее прибегать к таким формулировкам - они ни к чему не обязывают. Сам губернатор показывал мне огромные тома, названия которых начинались со слова "Анализ...".

* Я просто не в силах это прочитать, - восклицает он, - сколько моего вре­  
  мени нужно потратить, чтобы понять, что из этого следует!
* Но ведь в положении не записано то, к чему эти действия должны привес­  
  ти. Там только сами действия.

Начальник отдела оказался довольно умным и энергичным человеком, он быстро понял, что от него теперь требуется, и составил новый документ:

**ФУНКЦИИ ОТДЕЛА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ**

**ОБЛАСТНОЙ АДМИНИСТРАЦИИ Место отдела в структуре администрации**

**Основная функция отдела**

Решение народно-хозяйственных задач области в следующих направлениях:

* Повышение экспортного потенциала области.
* Рост зарубежных инвестиций в область.
* Формирование инфраструктуры внешнеэкономической деятельности обла­  
  сти (хозрасчетных и коммерческих организаций консультационного и посред­  
  нического профилей по инвестиционным заявкам, промышленно-торговых  
  выставок и т. д.).

Вот именно так. Не вообще делание чего-то, а предметно. Экспортный по­тенциал растет - хорошо работает отдел. Зарубежные инвестиции растут - тоже плюс. А будет ли при этом аппарат отдела анализировать, участвовать, коорди­нировать - им виднее, это никого не интересует. Вы согласны, что здесь, по-одес­ски выражаясь, две большие разницы? Вот их-то и выявляет наш продуктный под­ход. Таким способом достигается интеграция целевой структуры организации.

**3. ПРОЦЕДУРЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СЛУЖЕБНЫХ ФУНКЦИЙ**

Был у меня клиент, который занимался производством и сбытом элитного алкоголя. Вся страна у него была поделена на несколько регионов, на каждом из которых действовал, как они выражались, дивизион - относительно самостоя­тельное торговое подразделение. Функции директоров этих дивизионов были обозначены как рост прибыли, то есть, скорее, на телеономическом уровне. Вме-

ere с президентом компании, его заместителем по сбыту и директором одного из дивизионов мы начали искать продуктное выражение его функции. При ана­лизе действовавшего тогда положения кто-то из них привел пример одного из дивизионов, который работал весьма успешно, пока его директор не ушел с этой работы. На место ушедшего был назначен директор другого, тоже вполне успеш­ного дивизиона, и он обнаружил, что все успехи по продажам здесь основыва­лись на личных связях его предшественника в предпринимательских, во власт­ных кругах. А у него, как у новичка, таких связей пока не было, и продажи крити­чески упали. Из этого урока мы сделали вывод, что компании совершенно недо­статочно требовать от своих дивизионов только текущих продаж и, кроме того, нельзя полагаться только на личные качества руководителей дивизионов - го­раздо большую ценность имеет создание более или менее безличного, но на­дежного механизма деятельности дивизиона. Поэтому функция директора ди­визиона получилась следующей.

**ФУНКЦИИ ДИРЕКТОРА ДИВИЗИОНА:**

**Создание и развитие механизма, обеспечивающего текущую и стра­тегическую доходность территории:**

**I. Создание конкурентных преимуществ в развитии клиентской базы ди­  
визиона:**

* качественный рост клиентуры;
* количественный рост клиентуры;
* разработка и внедрение новых методов работы с клиентурой.

**II. Директор дивизиона обязан обеспечить рост чистой прибыли на сво­  
ей территории, ориентируясь на следующие основные показатели** (пере­  
числены по приоритетности):

1. уровень дистрибуции в основных городах не ниже 80%;
2. market share в ключевых городах дивизиона по core brands компании не  
   ниже 96;
3. выполнение утвержденного плана продаж на уровне не ниже %;
4. рентабельность продаж не ниже ;
5. процент затрат по отношению к обороту не выше ;
6. оборачиваемость капитала не ниже ;
7. продажи ассортимента на территории дивизиона не ниже 96 от об­  
   щего ассортимента компании;

8) стоимость обработанного на месте условного ящика не выше .

Директор дивизиона имеет право самостоятельно определять:

* расширение ассортимента в рамках ассортиментной политики компании;
* клиентскую политику (кредитные линии, объемы поставок, обновление, из­  
  менение клиентской базы);
* кадровый состав дивизиона (в рамках утвержденного бюджета);
* ротацию кадров.

Надо пояснить пункт о развитии клиентской базы: там качественный рост клиентуры стоит на первом месте не случайно. Чем он отличается от количествен­ного? Тем, что подразумевает развитие, углубление спроса на продукцию дан­ной фирмы. Это развитие выражается в способности одних и тех же клиентов покупать у фирмы больше разных продуктов. Например, если конкуренты прода­ют только бутылки с напитками, то наша фирма продает одновременно рекомен­дации по их употреблению, сценарий по "ведению стола" для деловой встречи, дружеской компании, семейного праздника.

Теперь посмотрим на функции руководителя низового подразделения, ко­торый там называется на английский манер супервайзером.

**ФУНКЦИИ СУПЕРВАЙЗЕРОВ**

**Обеспечение и развитие конкурентных преимуществ в технологии лич­ных контактов в процессе продаж:**

**1. Качество контакта с клиентом:**

— взаимное доверие;

* способность к совместной работе;
* взаимовыгодность;
* приоритетность контакта со стороны клиента по отношению к конкурентам;
* готовность к совместным рискам.

**2. Информация о клиенте:**

* о закупках у конкурентов;
* платежеспособность клиентов по отношению к нам и конкурентам;
* оценка ресурса клиента по площадям, технике, персоналу;
* отношение конечного потребителя к ассортименту;
* обязательность клиента;
* открытость новшествам;
* параметры удовлетворенности, неудовлетворенности клиента;
* сопоставление его оценок нас с конкурентами.

**3. Увеличение закупочного потенциала клиента вплоть до конечного  
потребителя:**

* переориентация клиента и конечного потребителя на наши марку и продук­  
  цию;
* анализ потребностей клиента в нашей помощи;
* обучение персонала клиента;
* оптимизация поставок клиентам.

**4. Привлечение к нам новых клиентов:**

* в новых сегментах рынка;
* от конкурентов;
* обновление базы потенциальных клиентов в освоенных сегментах рынка;
* "предпродажная" подготовка потенциальных клиентов (продажа наших ус­  
  луг до начала работы потенциального клиента).

\* \* \*

Однажды главный механик одного завода, ознакомившись с моим подходом, спросил:

* Так что, я функции слесаря своего таким же образом могу определить?
* Почему нет?

Мы пошли к нему в кабинет, запросили должностную инструкцию слесаря-ремонтника, нашли ее, конечно, с большим трудом. На пожелтевших хрупких стра­ницах там было написано примерно следующее:

* Слесарь-ремонтник осуществляет регулярный осмотр такого-то оборудова­  
  ния в таком-то цехе.
* Осуществляет текущий и профилактический ремонт.
* Устраняет последствия аварий.

И так далее в том же стиле. Инструкция была датирована 1956 г. Слесарь был занят, и с главным механиком и мастером мы составили новый вариант функций слесаря-ремонтника:

1. Снижение процента отказов оборудования по механической части.
2. Увеличение межремонтных сроков эксплуатации узлов.
3. Сокращение времени простоев оборудования.

Кстати, стоит обратить внимание на преимущества **векторного** выраже­ния функций, т. е. больше-меньше чего-то. Как в случае с этим слесарем, так и

в примере начальника внешнеэкономических связей областной администра­ции векторная формулировка дает больше возможности для оценки продук­тивности работы. Поскольку нетрудно установить - больше стало инвестиций или нет, сокращается время простоя оборудования или растет.

Приведу еще один пример такого подхода к "низовым" должностям. Это некоммерческая региональная организация, существующая на гранты россий­ских и зарубежных фондов. Ее клиентами являются разнообразные граждан­ские инициативы и объединения, которые она обеспечивает литературой, кон­сультациями, защитой от власти и в судах. Там есть единственная должность секретаря, который работает не только с председателем правления этой орга­низации, но и со всем аппаратом (около 20 экспертов разных профилей).

**СЛУЖЕБНЫЕ ФУНКЦИИ СЕКРЕТАРЯ-РЕФЕРЕНТА**

**А. Содержание работы:**

* ведение делопроизводства и документооборота;
* работа со звонками и факсом;
* размножение документации;
* составление графиков консультаций;
* учет консультаций и других услуг;
* информирование клиентов;
* обеспечение порядка в офисе (канцтовары, состояние техники, благоустрой­  
  ство).

**С. Секретарь-референт должен обеспечить:**

* экономию времени сотрудников через:
* сокращение потерь времени по секретарским причинам (см. выше содер­  
  жание работы);
* выполнение некоторых функций других сотрудников;
* формирование своими средствами доверительного, уважительного отноше­  
  ния извне к ассоциации;
* готовность помочь всем контактерам:
* уметь слушать,
* создавать приятную атмосферу,
* уметь работать вопросами,
* обеспечить точную диспетчеризацию,
* владеть достаточной информацией.

Как же организуется сама процедура поиска необходимых формулировок служебных функций, будь то положение об отделах или должностные инст­рукции? Здесь есть несколько последовательных шагов.

1. Объясните руководителям, управленческой команде - обязательно в  
   присутствии главы компании - разницу между двумя подходами определения  
   служебных функций: описательным (через перечень действий) и продуктным.  
   Можно предложить сопоставить приведенные выше примеры со службой рек­  
   ламы, торговой базой и др.
2. Сделайте особый упор на рассеивании целей в организации как опасной  
   оргпатологии и представьте предлагаемую здесь методику определения слу­  
   жебных функций как мощный управленческий ресурс по согласованию целей  
   подразделений и сотрудников с общефирменными целями.
3. Если Вам удалось убедить первого руководителя, начните практичес­  
   кую работу с какого-то подразделения, которое они считают наиболее проблем-

ным. Предложите сначала главе компании, руководителю этого подразделения, еще кому-нибудь из руководителей вопросник, который приведен в табл. 27. Воп­росник они могут заполнить сами. Однако учтите, что их ответы могут быть невразумительны, декларативны, невнятны. Поэтому лучше всего консультанту брать на себя заполнение этого вопросника со слов соответствующих респон­дентов.

Таблица 27 Вопросник для определения служебных функций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Вопросы | Ответы |
| 1 | Как Вы определите основной вклад данного подраз­деления в успех организации в целом? |  |
| 2 | Что данное подразделение делает в организации та­кое, чего не делает здесь никто? В чем это выража­ется? |  |
| 3 | Каков главный результат работы руководителя дан­ного подразделения? |  |
| 4 | Когда выполнение его функций будет считаться са­мым эффективным? |  |
| 5 | Какой продукт работы данного подразделения ру­ководство вашей организации согласно "купить"? (Краткое название, в каком виде он должен быть представлен.) |  |
| 6 | Кто персонально должен быть основным "покупате­лем" такого продукта, производимого данным под­разделением? |  |
| 7 | Что потеряла бы ваша организация, если бы данного подразделения у нее не было? |  |
| 8 | По каким параметрам руководство фирмы оценивает главные результаты работы данного подразделения? - Пожалуйста, перечислите эти параметры. - Пронумеруйте их по приоритетности. |  |

1. Обработайте ответы на эти вопросы, выбрав из них лучшие, по вашему  
   мнению, варианты.
2. Пригласите главу компании, руководителя, а также некоторых сотруд­  
   ников соответствующего подразделения и руководителей смежных подразде­  
   лений, желательно утром пораньше1, на групповую работу по определению слу­  
   жебных функций данного подразделения.
3. Распространите среди участников работы листки с лучшими, по ваше­  
   му мнению, формулировками функций. Затем предложите каждому написать  
   свою редакцию функций руководителей данного подразделения в течение 10-  
   15 минут. Затем по очереди каждый назовет вам свои версии - нанесите их на  
   флип-чарт. Предлагайте собственные интерпретации. Пусть они отметят на  
   флип-чарте палочками слева наиболее предпочтительные варианты формули­  
   ровок. Последнее слово оставьте за главой компании, поскольку его личные  
   риски здесь наибольшие.
4. Разложите эту функцию по внутренним клиентам: что именно данное  
   подразделение должно выполнять для других служб. Естественно, глава ком­  
   пании будет первым из них - но не ограничивайтесь только им, постарайтесь  
   перебрать всех возможных внутренних клиентов.

1 Иногда клиент предлагает делать эту работу вечером, но после работы приглашенные вами уча­стники слишком утомлены и торопятся домой Поэтому для этой работы лучше выбирать утреннее время - за час-полтора до начала рабочего дня либо половину какого-либо из выходных дней

8. После этого предложите руководителю подразделения, функции ко­торого сейчас определяются, сформулировать свои требования к другим подразделениям и руководителям, опять же начиная с генерального дирек­тора.

Вот как выглядит пример.

**ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТИ**

**Региональный отдел предоставляет компании надежную систему (тех­нология, коллективы) продвижения товара, обеспечивающую "XL" расту­щую доходность (текущую, долгосрочную, стратегическую) каждого реги­она СНГ с обратной связью на управление компанией.**

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

* Успешное функционирование системы, не требующее вмешательства ген.  
  директора.
* Разработка и развитие региональной политики компании.
* Обеспечение следующей репутации:  
  **у конкурентов:**
* "XL" - лидер с большим отрывом,
* "XL" - сильный и честный игрок,
* "XL" готов к сотрудничеству с ними;  
  **у клиентов:**
* "XL" не только продает, но и учит, помогает, предлагает лучше, чем ожида­  
  лось,
* "XL" обязателен, надежен,
* с "XL" выгодно, приятно иметь дело, ссориться с ним - себе же хуже,
* клиент "XL" проникается философией "XL": выгодно быть таким же надеж­  
  ным, обязательным;

**у поставщиков:**

* "XL" хорошо информирован о рынке,
* "XL" сильный и честный клиент,
* необходимо давать "XL" лучшие условия, бороться за него,
* "XL" - выгодный и лояльный покупатель.

- Создание и развитие конкурентных преимуществ в регионах:

* в дистрибуции,
* в уменьшении накладных расходов у клиентов,
* в методах работы с клиентурой,
* в создании новых продуктов,
* в облике фирмы и сотрудников.
* Расширение и развитие региональной сети.
* Внедрение системы управления тотальным качеством.
* Безопасность:
* прозрачность фискальных отношений,
* система контроля за персоналом,

- техническая безопасность,  
— управление конфликтами.

* Развитие персонала и обмен опытом с другими подразделениями.
* Совершенствование логистики.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - ДИРЕКТОР КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ

* То же, что и по отношению к ген. директору.
* Экономическая безопасность.
* Оптимизация экономических показателей.
* Качественная отчетность.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - ФИЛИАЛЫ

* Четкость реагирования на запросы.
* Ясность региональной политики.
* Информационная поддержка.
* Обучение.
* Информационные технологии.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - МАРКЕТИНГ

- Информация о местных рынках.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СЕРВИСНАЯ СЛУЖБА

- Создание сервисных служб на местах.

**ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ**

**К генеральному директору:**

* Ясность приоритетов.
* Прямые связи центральной бухгалтерии с филиалами.
* Полный кадровый учет в центральном офисе.
* Обучение работников филиалов.

**К руководству коммерческой службы:**

* Плановость поставок.
* Четкие требования к отчетам.

**К сервисной службе:**

* Методики, руководящие материалы.
* Обучение региональных представителей.

**К маркетинговой службе:**

* Анализ рынка.
* Рекламная поддержка (рекламная политика, материалы, консультации).

**К бухгалтерии:**

- Контрольно-ревизионная работа.

**К складу:**

* Качество укладки, сроки отгрузки.
* Информированность о сбоях.

Таким образом, одновременно отрабатываются **горизонтальные и диаго­нальные** связи в организации. Как Вы догадываетесь, через определение внут­ренних клиентов и подфункций для них, а также через требования к другим подразделениям и руководителям.

**Советы консультанту**

Функции подразделений и работников - одна из самых емких и благодар­ных точек развития организаций. Здесь более или менее грамотный руководи­тель видит огромные возможности для повышения управляемости организа-

ции, для ее интеграции. Но кроме того, от этой точки идут очень чувствитель­ные связи к изменению мотивации, организационной культуры, к нововведе­ниям. Именно через продуктное выражение функций руководитель передает организации свои цели и приоритеты.

Однако этот консультационный продукт не находится на первом или даже втором уровне спроса, поскольку большинство руководителей считают, что у них с этим все в порядке: положения о подразделениях и должностные инст­рукции у них написаны и лежат в соответствующих папках. Они даже не пред­полагают, какие управленческие ресурсы может открыть им здесь консультант. Правда, по моим наблюдениям, примерно треть руководителей обеспокоена бесполезностью тех, часто огромных, усилий, которые были затрачены на на­писание этих текстов. Таких руководителей легко узнать по их реакции на воп­рос: а как у вас с положениями о подразделениях с должностными инструкци­ями? Они смущенно улыбаются и отвечают: "Как вам сказать, вроде бы все это есть, и в большом объеме — да не действует". Или другой вариант ответа: "На­верное, мы не умеем их правильно составлять, раз так быстро забываем о них". То есть сейчас предложение на рынок определения служебных функций заоч­но (через рекламу или буклеты) найдет не очень-то активный отклик. Именно потому, что таящиеся здесь управленческие ресурсы самими управленцами пока не опознаны. Но им можно помочь.

Я прихожу к руководителю крупной компании и обсуждаю с ним вариан­ты сотрудничества. В числе прочего говорю так:

* Наверное, у вас есть проблемы с определением служебных функций.
* Нет, с этим у нас все благополучно — все написано, все на месте.
* А я, знаете, сомневаюсь в этом. Просто по своей практике знаю, что у нас  
  почти никто не умеет грамотно определять служебные функции. Можно я  
  взгляну, как выглядят эти документы у вас?
* Почему же нет? — нажимает спикерфон и кому-то из своих подчиненных  
  говорит: - Принесите положение о вашем отделе.

Мы продолжаем разговор о других вариантах сотрудничества, и через неко­торое время я напоминаю, что не несут нам положение. Он снова в спикерфон: "Что случилось? Я просил вас принести положение о вашем отделе?!" Слышу, как там оправдываются: "Наверное, это лежит в столе у моего заместителя, а он в отъезде, но скоро найдем". И тогда следует мой вопрос: "А вы не думаете, что они не могут найти это положение потому, что давно забыли о его существова­нии, по причине практической ненужности?" Наконец, когда это или другое по­ложение приносят, Вы можете, зачитывая вслух выдержки, задавать вопросы на уточнение так же, как выше мой клиент комментировал функции отдела рек­ламы: "А что означают эти глаголы?", "Как можно убедиться в том, что подго­товка, координация и пр. действительно проходят продуктивно?"

Лучше всего, если Вы после этого расскажет потенциальному заказчику разницу между двумя подходами, приведете примеры, как это было показано выше, и объясните ему, какое значение продуктный подход к определению функций имеет для интеграции компании. И когда руководитель начинает видеть эти связи - он сам инициирует и участвует вместе с Вами в работе по определению функций своих подчиненных, причем делает это энергично и пристрастно, ибо видит в этом свой прямой интерес.

И когда дело пошло, я советую Вам прежде всего поточнее распределить затраты времени.

Обычно эта работа занимает две встречи по полтора часа. Это пока Ваши клиенты не освоились с таким подходом, потом работа идет быстрее. Иногда времени требуется намного больше. Почему?

Есть еще одно важное свойство этой методики: она вскрывает неблагопо­лучия или неупорядоченность общефирменных целей. Руководитель пытает­ся сказать своему подчиненному, чего он от него хочет. И наглядно видно, что он сейчас только и задумался над своими управленческими приоритетами. Более того, иногда работу по определению каких-то функций приходится ос­танавливать из-за неясности поля общих целей. Ведь если мы предлагаем оп­ределять функцию как общую цель, переведенную на уровень подразделения или сотрудника, то молчаливо предполагаем, что уж эти-то общефирменные цели руководителю ясны. Но тут и выявляется, что это не так. И тогда мы на­чинаем работать над стратегией фирмы. Вы скажете: "Это же другой заказ, но­вый контракт!"

Да, работу над служебными функциями правильнее всего начинать **после завершения основных работ по стратегии,** когда нам и руководителю ста­новится понятно, какие цели и приоритеты передавать подразделениям и со­трудникам.

Еще пара советов. Конкретность и измеряемость функций может быть выражена не только через цифры (рубли, проценты и т. д.) - вполне достаточ­но сформулировать их в векторном выражении по схеме "больше-меньше". И последнее - где только можно пытайтесь предлагать формулировки функ­ций **через конкурентные преимущества.** Наши руководители пока недооце­нивают важность сравнения с конкурентами, о чем уже шла речь раньше.

Но в действительности конкурентные преимущества могут быть созданы на тех функциях, которые традиционно в таких терминах не определялись. Если пока я говорил это недостаточно убедительно, то дальше, надеюсь, мы здесь поставим точки над "i".

**Советы руководителю**

Если Вы согласны с предлагаемым подходом, то можете реализовывать его и сами. Правда, после того как консультант соответственно настроит Вашу управленческую команду, сделает несколько подобных работ по 3-4 подразде­лениям. А дальше Вы можете требовать освоения этого подхода и продолже­ния его вглубь своей организации. Однако учтите здесь одну трудность - ка­кими лояльными и компетентными ни были бы Ваши сотрудники, для многих из них эти подход и методика будут гораздо менее комфортны, чем традицион­ные. Наверное, большинство людей чувствуют себя увереннее, защищеннее за формулировками типа перечня действий или неопределенных сказуемых и подлежащих. Отсюда возникают и их вполне естественное сопротивление точ­ному и полноценному применению продуктного метода, попытки перехода на традиционный слог.

Впрочем, не будем преувеличивать. В любой организации есть большее или меньшее число работников, особенно среди высококвалифицированных и

ответственных, кто, напротив, очень даже рад возможности уяснить требова­ния к себе со стороны руководства, склонен даже настаивать на этом, как один из них после завершения описанной процедуры вздохнул с облегчением: "На­конец я понял, чего от меня хотят".

Однако для половины Ваших сотрудников, а иногда и большинства, такое уточнение выглядит обременительным. И тогда главная задача этой методики -максимальное сохранение Ваших целей на всех организационных уровнях -не решается. Поэтому, возможно, стоит предлагать консультанту доведение до конца этой работы по всей оргструктуре через т. н. консультационное сопро­вождение данного нововведения. Ибо консультант в этом случае выступает не только как носитель самой методики, но и как представитель Ваших интере­сов в подразделениях.

Если у Вас трудно со временем - доверьте консультанту первоначальную проработку функций с подчиненными без Вашего прямого участия, но с пос­ледующим обсуждением такого полуфабриката с Вашим участием. Иногда даже рассмотрение его Вами единолично, либо с последующим Вашим утвержде­нием этого текста, либо с возвратом на доработку. Но это ослабленный вари­ант, пригодный только на крайний случай. Ведь никому на фирме качествен­ное определение функций не нужно так, как Вам.

**ПОЛЕВЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**ФУНКЦИИ ГЛАВНОГО ИНЖЕНЕРА ФАБРИКИ**

**Создание конкурентных преимуществ на рынке:**

* в дизайне,
* функциональности,
* работе "под клиента",
* себестоимости,
* качестве (соответствие сделанного задуманному).  
  **Техническая политика:**
* цели технического развития В соответствии со стратегией фирмы,
* приоритеты,
* стадирование,
* подготовка и развитие персонала (рабочих и итр),
* опережающие инновации (конструкторские, технологические, материалы),
* организационное развитие службы главного инженера.  
  **Техническое обеспечение текущего производства:**
* нет сбоев в сроках, в качестве.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ-ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

* Текст технической политики.
* Инновации (новшества, нововведения).

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - НАЧАЛЬНИК ПРОИЗВОДСТВА

- Техническое обеспечение текущего производства без сбоев в сроках и каче­  
стве (документация, оснастка, коэффициент использования оборудования  
не ниже 0,8).

— Система обучения, поставляющая требуемые квалификации под конкретные задачи и сроки.

- Технологичность изготовления.

**ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - ДИРЕКТОР ФАБРИКИ**

* Приоритеты на разных этапах осуществления технической политики.
* Предлагать начальные требования к персоналу в отношении к новому обору­  
  дованию.
* Создание системы технического обеспечения бесперебойного текущего про­  
  изводства.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СЛУЖБА КАЧЕСТВА

* Полная техническая документация по изготавливаемой продукции и техно­  
  логии.
* Обеспечение службы качества контрольным инструментом и оборудованием.
* Документация процессов проектирования, подготовки производства, техни­  
  ческого обеспечения текущего производства.
* Снижение несоответствий в продукции по вине конструкторско-технологи-  
  ческой службы.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ-КОНСТРУКТОРСКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СЛУЖБА

* Четкость задач.
* Четкость приоритетов.
* Повышение квалификации.
* Ресурсы.
* Грамотная мотивация.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ- КОММЕРЧЕСКИЙ ОТДЕЛ

- Конкурентоспособная новизна.

**ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ К генеральному директору:**

- Информация о перспективах (изменения в приоритетах, критериях, ассор­  
тименте...).

**К коммерческому отделу:**

* Информация о тенденциях спроса.
* Обратная связь на продукцию завода от дилеров и пользователей.
* Обеспечение доступа к каналам распределения.

**К снабжению:**

- Выполнение заказов.

**ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ АНАЛИЗА ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ**

**1. Генеральная функция.**

**Поддерживать систему банковских и кассовых расчетов по парамет­рам, соответствующим финансовой составляющей стратегии бизнеса и ус­ловиям банков по всему бизнес-процессу, с целью обеспечения ликвид­ности компании.**

1.1. Получение от банков наилучших условий по РКО.

**1.2. Привлечение заемных средств в соответствии с планами развития ком­пании по тарифам ниже среднерыночных.**

**2. Выбор банков-партнеров и распределение денежных потоков между ними  
для максимального эффекта в использовании денежных средств по следующим  
сквозным критериям:**

* **скорость движения денег,**
* **тарифы по услугам и кредитам,**
* **объемы и тарифы по заемным средствам,**
* **уровень сервиса.**

1. **Снижение тарифов на обслуживание.**
2. **Соблюдение оптимума скорости движения денежных средств:  
   а)клиент - нал - безнал:**

**- обеспечение возможности доступа к объемам инкассации в безналичном  
виде на следующий день после инкассации при минимальных тарифах на  
данную услугу;**

**б) клиент - безнал (день в день):**

* **обеспечить возможности от банков использования не менее 20% дневной  
  выручки в день зачисления денежных средств,**
* **обеспечение внутрифирменных расчетов "день в день",**
* **обеспечение процедур конвертации по критерию "на следующий день",**
* **обеспечение банковской инкассации по условиям "2 дня".**

**3. Оперативное планирование привлечения займов с целью обеспечения пол­  
ной текущей платежеспособности с учетом цены привлекаемых ресурсов.**

**Обеспечение работы по кредитным договорам без штрафных санкций от банков.**

**3.1. Разработка технологии внутренней инкассации, которая должна обес­  
печить:**

* **физическую сохранность наличных средств,**
* **контроль за соблюдением кассовой дисциплины,**
* **официальное документальное сопровождение внутренней инкассации.**

1. **Оптимальная скорость доведения информации по оплаченным счетам  
   до сбытовых подразделений.**
2. **Исполнение бюджета платежей по торговым подразделениям и иным  
   подразделениям с учетом возможного выигрыша по динамике курса доллара и  
   своевременное доведение фактов платежей до центров затрат.**

**4. Обеспечение полноты и своевременности учета по заданным параметрам  
финансового анализа (4.1) и бухгалтерии статьям и счетам (4.2).**

1. **Соблюдение лимитов кассовых остатков.**
2. **Минимизация количества ошибок при осуществлении платежей.**
3. **Обеспечение конструктивного взаимодействия с подразделениями ком­  
   пании.**
4. **Создание репутации "Р-т" среди банков-партнеров на уровне его репута­  
   ции среди своих клиентов:**

* **благонадежность (большие активы и устойчивость бизнеса);**
* **ответственность (держим слово).**

**ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ - СБЫТОВЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ**

* **Минимизация времени в предоставлении информации по платежам.**
* **Отсутствие ошибок в предоставляемой информации.**

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ -СЛУЖБЫ СНАБЖЕНИЯ, ЦЕНТРЫ ЗАТРАТ Исполнение в срок и в полном объеме утвержденных бюджетов.

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ - ФИНАНСОВЫЕ СЛУЖБЫ

Своевременное и точное предоставление информации и первичной докумен­тации по статьям бюджета.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ- БУХГАЛТЕРИЯ

Своевременное предоставление информации в разрезе счетов бухгалтерс­кого учета и соответствующей аналитики.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СЛУЖБА БЕЗОПАСНОСТИ БИЗНЕСА По запросам.

**ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ**

**К управлениям финансовых служб:**

* Своевременное доведение до УАФП бюджета доходов и расходов на теку­  
  щий месяц и на перспективу до года.
* Предоставление методического обеспечения по структурированию денеж­  
  ного оборота по статьям.

**К бухгалтерии:**

- Доведение требований по технологии обработки информации для целей бух­  
учета.

**К службам снабжения и центрам затрат:**

- Своевременность, полнота, соответствие утвержденным формам предостав­  
ления заявок на платежи.

**МОТИВАЦИЯ**

**1. ФУНКЦИИ И МОТИВАЦИЯ**

Снова возвращаемся к вопросу: какую проблему мы решаем?

Отвечать на этот вопрос меня научил когда-то один мой клиент. Это была инвестиционная компания средней руки, но с очень амбициозным и просве­щенным учредителем. После оргдиагностики и некоторых неполных страте­гических разработок я обратил его внимание на то, что настала очередь моти­вации и я готов предложить ему некоторую методику. Он не без иронии отве­тил: "Методику я у вас не покупаю. Но если вы мне скажете, какой эффект от нее вы обещаете, то я отвечу определенно - нужен он мне или нет". Я посылал ему два или три варианта такого рода "эффектов", он реагировал довольно рав­нодушно. Наконец была охотно принята следующая формулировка того про­дукта, который на самом деле я и имел в виду, предлагая ему работать над мо­тивацией в первый раз: "У ваших сотрудников не может быть полного совпа­дения интересов с целями вашей компании - полностью совпасть они и не могут, но моя методика мотивации позволит максимально возможно сблизить их цели и действия с целями вашей компании".

Внимательный читатель заметит, что та же проблема решалась и в преды­дущей главе о функциях. Почему этого недостаточно?

Дело вот в чем: как мы уже договорились раньше, организации - системы искусственные. И Вы, наверное, помните, что искусственные системы само­произвольно могут только разрушаться. Поэтому их нельзя оставлять в "по­кое", а нужно постоянно подкреплять их функционирование дополнительны­ми усилиями. Система функций тоже искусственна. Выше отмечалось, что от­нюдь не все сотрудники так уж заинтересованы в их исполнении, поэтому по­степенно эти функции начинают de facto упрощаться, ослабляться, сводиться к минимуму, а то и скрытно переформулироваться, и тогда рассогласование целей и действий в организации снова нарастает.

Когда меня спрашивают, в чем назначение службы персонала, я отвечаю совершенно определенно - максимально согласовывать цели и действия ра­ботников и подразделений с целями фирмы. А для этого постоянно выявлять основные точки и причины расхождений между ними и решать возникающие здесь проблемы.

Для того чтобы подкрепить исполнение работниками фирмы своих функ­ций, я использую определенную систему мотивации. Подчеркиваю: я имею в виду **мотивацию на исполнение функиий.**

Я действительно считаю, что это центральный пункт мотивации персона­ла в организации. Логика такая: поскольку организация есть целевая общность, цель является категорическим признаком организации, а на уровне подразде­лений и сотрудников цель выступает прежде всего как функция, то и мотива­ция должна быть направлена в первую очередь на исполнение этих функций, если мы умеем их грамотно определять.

Наверное, это спорный подход и, конечно, не исчерпывающий всю работу по мотивации1. Но концептуально и практически он достаточно работоспосо­бен.

**2. ЧЕМ МОТИВИРУЕТСЯ ЧЕЛОВЕК В ОРГАНИЗАЦИИ?**

По моим наблюдениям, обычный работник мотивируется в организации по двум осям координат.

1. Возможностью **индивидуального продвижения** в самых разных вари­  
   антах (по должностной лестнице, оплатой труда, признанием своих личных  
   достижений, престижем, переходом в новую категорию), и такая возможность  
   должна быть создана в организации для всех. Впрочем, есть некоторое мень­  
   шинство, которое равнодушно к любым вариантам продвижения, у которого  
   нет достижительной мотивации вообще или она развита незначительно и край­  
   не односторонне, к примеру только заработок.
2. **Взаимным сравнением,** которое побуждает работника оценивать свое  
   положение не столько само по себе, сколько в сравнении с положением других  
   сопоставимых групп работников. Неумолимую силу взаимного сравнения каж­  
   дый из нас испытал еще в детстве, когда мы вдруг впадали в острый диском­  
   форт не потому, что мы что-то теряли, а лишь потому, что обнаруживали у  
   других то, чего не было у нас. Представьте себе какой-нибудь отдел, коллек­  
   тив, где все сотрудники удовлетворены своим положением, но вот положение  
   кого-то одного из них мы улучшаем - сразу удовлетворенность остальных сво­  
   им положением снижается, хотя мы его не меняли. Известны исследования  
   т. н. шоковой терапии в некоторых странах бывшего соцлагеря. Пройдя рез­  
   кую фазу спада и дезориентации, их экономика стала быстро набирать оборо­  
   ты, уровень жизни буквально всех категорий населения стал расти, а удовлет­  
   воренность общества своим положением в целом снижалась или не улучша­  
   лась. Правительства разводят руками - чего этим людям надо - жилье, пита­  
   ние, одежда, инфраструктура показывают на "ясно", а настроение - на "бурю".  
   И только глубокие социологические исследования показали причину парадок­  
   са: материально благосостояние в целом действительно улучшалось, но очень  
   неравномерно, некоторые группы населения быстро и далеко рванулись вверх  
   с непропорциональным отрывом, а остальная масса продвигалась с большим

1 Никак не менее важным и к тому же более глубоким подходом я считаю теорию и методологию мотивации В.И. Герчикова. См. кн.: Функции и структура службы управления персоналом. Госуяэр-ственный университет. М.: Высшая школа экономики, 2001. В ней изложены 5 типов мотивации работ­ников и очень важные предложения по работе с этими типами.

отставанием. Именно этот механизм взаимного сравнения и вызвал субъек­тивное разочарование при объективном прогрессе.

Работник строит свое поведение в организации, стремясь к своему росту и оглядываясь на состояние других (рис. 24).

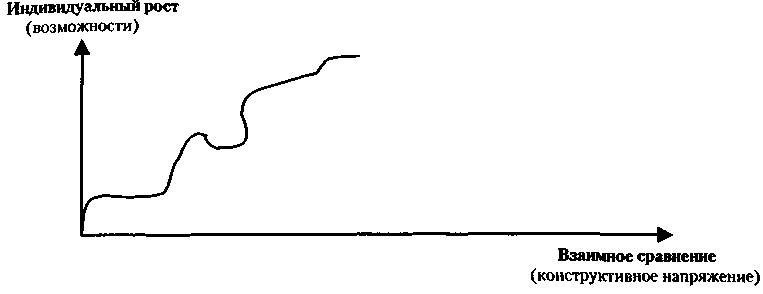


Рис. 24. **Схема мотивации**

Иначе говоря, собственные потребности побуждают работника к индиви­дуальным достижениям, а сравнение с достижениями других вызывает напря­жение. Это напряжение может быть конструктивным, если организация от­крывает такие возможности для всех. Это напряжение становится деструктив­ным, если такие возможности организация открывает для одних, но закрывает для других.

Управление может существенно активизировать сотрудников организа­ции, создавая возможности роста в сочетании с приоритетными параметрами сравнения.

Любой сотрудник может делать свою работу на высшем или низшем уров­не исполнения. Под низшим я не имею в виду нарушения, а только такую ми­нимальную отдачу, которая еще не дает основания руководству делать замеча­ния, тем более применять санкции. Задача управления - как-то побудить ра­ботника делать свое дело на высшем уровне исполнения или даже несколько более того (рис. 25).

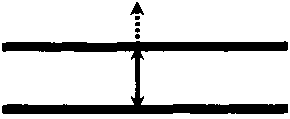


Рис.25

Создание конструктивного напряжения, т. е. некоторой состязательности, достижимости при открытых возможностях продвижения, выводит мотива­цию большинства сотрудников на высший уровень.

Какие же инструменты позволяют управлению реализовывать подобный механизм мотивации на уровне каждого подразделения и сотрудника?

Диагностика организаций часто показывает, что персонал, руководители плохо знают, чего от них организация хочет: дальние цели, приоритеты, крите-

рии оценки, границы дозволенного. Сами руководители, в т. ч. высшие, тоже зачастую плохо представляют, чего именно требовать от подчиненных и как эти требования довести до них. Конечно, так или иначе - в приказах, устных и письменных распоряжениях, на совещаниях, через поощрения и взыскания -руководители называют свои приоритеты, но происходит это общо, непосле­довательно и противоречиво, к тому же и неустойчиво. Поэтому требуются более прецизионные способы согласования целей по линии руководства-под­чинения.

**3. МОТИВИРУЮЩАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА**

Итак, мы выше сформулировали проблему, подлежащую решению. Теперь поставим несколько задач при поиске этого решения.

Первая. В практике мотивации у нас абсолютно доминирует заработок, т. е. то или иное манипулирование зарплатой, премиями, бонусами, тарифами фактически исчерпывает мотивационные средства. Вы скажете: а как же по­ощрения-наказания? Отвечу: поощрения сводятся к премированию, а наказа­ния - к депремированию. Что странно само по себе. Депремирование - чисто советское изобретение, когда премия рассматривалась как прямое и регуляр­ное продолжение заработной платы и никаким поощрением не выглядела. Именно тогда появились "датские" премии, на большинстве предприятий не­умолимо следовавшие к некоторым торжественным датам. Ведь если трудя­щиеся женщины привыкли к премиям по признаку пола к 8 Марта, то попро­буй новый директор ограничиться по этому случаю лишь благодарностью и серийными комплиментами - это вызвало бы изумление и стойкую репута­цию директора-неудачника либо женофоба как в глазах сотрудников, так и в глазах начальства. Поэтому такие отступления вряд ли имели место. Так на­зываемые моральные стимулы были опошлены неуклюжим применением, что еще больше укоренило руководителей в убеждении: все, кроме денег, - пустое. Отсюда задача - найти такие внематериальные стимулы к труду, которые были бы вполне сопоставимы с действием денег.

Вторая. У нас очень распространены аттестации. Довольно тяжелое и край­не неоперативное средство мотивации. Аттестации проводятся раз в год, иногда и реже. Проходят довольно болезненно. Главный же недостаток аттестации - их обращенность в прошлое, т. е. оценка работников в них происходит постфак­тум, за уже сделанное, что тоже слабо ориентирует работников в требованиях руководства на ближайшее время. Значит, появляется задача разработать рпе-^ ративные, гибкие, быстро перестраиваемые средства оценки, которые в боль­шей мере ориентировали бы на будущее.

Третья. Мотивация и оценка чаще всего отделены одна от другой, что тоже затрудняет работу с персоналом. Поэтому третья задача - попытаться соеди­нить их методически и практически.

Четвертая. На практике, по моим наблюдениям, мотивация очень общо и грубо связана с целями фирмы. Между тем в бизнес-организациях мотивация работников на достижение общефирменных целей (если они, конечно, каче­ственно определены) и есть главный смысл управленческого труда. Значит, еще одна задача - выстроить мотивационную систему, максимально завязан-

ную на весь комплекс целей организации. Ведь мы не можем позволить себе ограничиваться абсолютизацией только одной какой-то цели, скажем, прибыль, обороты и пр. Как дальше мы увидим, эффективная мотивация должна быть состыкована с целевой структурой компании. /

Как эти задачи решаются практически?

Предположим, Вы вполне удовлетворительно определили функцию ру­ководителя какого-то подразделения, здесь слово "удовлетворительное" озна­чает соответствие методике, изложенной в предыдущей главе. Предложите Вашему клиенту и начальнику подразделения, мотивацией которого Вы сей­час будете заниматься, с участием его сотрудников еще раз прочитать опреде­ление функций руководителя данного подразделения и функций самих этих сотрудников, если таковые готовы. Случается, что глава компании избегает широкого участия персонала в такой работе, дескать, неудобно обсуждать мои предпочтения в мотивации людей публично. Что ж, такое тоже допустимо, хотя и хуже. Все равно людям придется объяснять - как и почему требования к ним строятся таким вот образом. Хочу подчеркнуть, что самая главная, трудная и ответственная работа - выстроить мотивацию руководителей подразделений. Поэтому с них лучше всего и начинать, а уж они затем транслируют свои инте-pecbi на подчиненных.

Обращаю Ваше внимание на то, что правильнее здесь вести речь не о функ­циях подразделения, а о функциях его руководителя, ибо функции должны быть персонифицированы, а мотивация бессмысленна по отношению к структуре.

Дальше. Предложите всем участникам этой процедуры ответить на воп­рос: какие **измеряемые результаты\*** работы руководителя данного подраз­деления они считают особенно важными для организации. Ответы на этот воп­рос пусть каждый запишет себе в течение 5-8 минут. А Вы проведите модера-цию на флип-чарте, на больших листах бумаги. У Вас получится список тех продуктов деятельности подразделения, которые поддаются измерению в руб­лях, процентах, тоннах и т. д. Попросите проранжировать полученный пере­чень и пронумеруйте все пункты по убывающей значимости. В спорных случа­ях окончательное решение остается за тем, чьи личные риски в случае ошибок особенно велики, - чаще всего это глава компании.

Теперь пусть участники назовут **неизмеряемые результаты** работы ру­ководителя подразделения. Как правило, это делать труднее, иногда именно сейчас руководители и исполнители только и задумываются над тем, что счи­тать неизмеряемыми результатами. Так что размышления над ответом на этот вопрос полезны для них сами по себе, хорошо развивают управленческое мыш­ление, выстраивают приоритеты и формируют единое понимание целей.

Что чаще всего называют в ответах? Такие-то репутацию, конкурентные пре­имущества, работоспособность команды, клиентскую базу и т. д. (дальше Вы все увидите на примерах). Снова предлагаете на флип-чарте провести ранжирование.

Следующий вопрос: какие качества руководителя представляют особую ценность для успешного выполнения данной функции? Тоже давайте перечис­лим. Разделим их на те **качества,** которые уже у данного работника **имеются,**

1 В полевых работах в клиенткой организации не всегда целесообразно разводить понятия про­дукта и результата, как мы это делаем для своего профессионального употребления или же разъясняем клиенту в определенных случаях В обычной речи эти понятия используются как синонимы

но их следует подкрепить, усилить, и те **новые** качества, которые ему желатель­но в себе выработать. Ранжируем и обсуждаем, чего не хватает в ответах на эти 4 вопроса? Достаточно ли полны эти ответы? Наконец, если перечислениями этих результатов и качеств мы довольны, перейдем к следующему вопросу.

Предложите участникам выбрать из всех 4 перечней не больше 5-6 **крите­риев** оценки деятельности руководителя, которые будут особенно значимы на бли­жайшую перспективу (квартал, полгода, год). Конечно, возникнет дискуссия. Опять же окончательный выбор за главой компании все по тем же причинам.

Почему не больше 5-6? Чисто эмпирически замечено, что, во-первых, за этим пределом работнику становится все труднее ориентироваться в критери­ях. А во-вторых, чем больше их число, тем меньше ценность каждого их них в глазах работника.

Предположим, справились, и у нас есть 5-6 критериев. Давайте теперь сопоставим их между собой, и снова - по степени важности на ближайшую перспективу. Зададим всем отобранным критериям **веса,** отражающие их зна­чимость. Пусть максимальный вес будет 50, минимальный 10. Можете исполь­зовать и 100-кратную или иную шкалу. Некоторые веса могут повторяться, ибо значимость каких-то критериев может быть совершенно одинаковой, но все-таки старайтесь их максимально дифференцировать.

Распределим эти критерии по горизонтали в некоторую матрицу. Под каж­дым критерием поставим соответствующий ему вес. Это будет ответом на воп­рос, чего мы хотим от данного работника в обозримом будущем. Договоримся сразу же, что эти критерии не постоянны - могут меняться их веса. Некоторые критерии могут изыматься или заменяться другими, и произойти это может в любое время, по мере надобности. И тогда руководитель объявит соответству­ющему сотруднику: "Изменилась обстановка на рынке или внутри фирмы, наши приоритеты изменились, и мы теперь будем вашу деятельность оцени­вать иначе", - и уточняет, как именно.

Что значит оценивать? Это значит, что регулярно, через равные проме­жутки времени (месяц, квартал, полгода) соответствующие лица, точнее гово­ря, внутренние клиенты данного работника, расставляют **баллы,** смысл кото­рых - символически показать степень соответствия работы данного сотрудни­ка весу каждого критерия. Например, если вес критерия 50, а результаты рабо­ты или качества работника оцениваются на 30, то достижения работника по данному критерию составляют чуть выше половины необходимого. Возможно ли полное соответствие баллов весам? Редко, но бывает. Веса критериев долж­ны тонизировать работника.

Итак, мы задаем довольно точно ориентиры роста, продвижения работни­ка в организации в конкретных условиях, в конкретное время. А как же взаим­ное сравнение?

Проще всего эта задача решается применительно к какой-то группе сотруд­ников одного и того же подразделения или разных подразделений, но выпол­няющих одинаковую работу. Из совокупности критериев получается **итого­вая матрица1** (табл. 28).

1 Эту матрицу я позаимствовал с небольшими изменениями из работ Т. Куприяновой и В Расти-мешина, которую они предложили на одной из конференций Ассоциации консультантов по управле­нию и организационному развитию

Таблица 28

**Пример использования предлагаемой методики для мотивирующей оценки экспедиторов в оптовой фирме**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фамилии сотрудни­ков | Критерии и шкалы оценок | | | | | |
| 1. Получение макс, доли дефицитного ассортимента | 2. Снижение доли нагру­зочного ас­сортимента | 3. Остатки на складах | 4. Информа­ция о конку­рентах | 5. Отноше­ние к делу | 6. Общее кол-во баллов |
| 20 | 20 | 10 | 10 | 50 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Кто такие экспедиторы? Это люди, к которым прикреплены грузовики (фуры с водителями) для вывоза со складов производителей строго обозна­ченной номенклатуры изделий в заданных объемах и в определенные сроки. Обратите внимание, что здесь из 5 критериев 3 - измеряемые результаты. Об этом стоит сказать особо.

Будьте готовы к тому, что руководители охотно обсуждают измеряемые результаты и поначалу стремятся ограничиться только ими. Но если Вам уда­лось провести интенсивную групповую работу, то скоро они начинают пони­мать, что есть неизмеряемые результаты не менее важные, чем измеряемые. Так было и в этом случае. В какой-то момент начальник экспедиторской служ­бы сказал: "Для меня в конце концов решающим является отношение работ­ника к делу. Вот смотрите: один экспедитор сделал ездку, подвел свою фуру под разгрузку, оформил документы и пошел покурить, поболтать с кем-то. А другой, такой же экспедитор, поймал начальника склада за рукав и прямо-таки пристал к нему, дескать, смотри, что грузчики делают - они товар в кар­тонных коробках ставят на полки в сырой угол, картон ведь намокнет, кто по­том возьмет этот товар? Опять списывать будем? Казалось бы - его ли это дело? Ну вот так человек относится к своему делу, и не только в этом случае. И если есть такое отношение, то будут и ассортимент, и малые остатки и все прочее". И вот этот бывший противник "непонятных", как он выражался, кри­териев не только сам предложил этот пятый пункт, но и придал ему наивыс­ший вес, заметьте, с большим отрывом от остальных пунктов.

Предположим теперь, что мы согласовали все критерии и их веса. Полу­ченную матрицу надо предложить исполнителям - те же экспедиторы взвол­нованно обсуждали ее. Иногда нужна дополнительная письменная расшиф­ровка каждого критерия, чтобы не было разногласий в их понимании.

По истечении назначенного срока напротив фамилий каждого сотрудни­ка выставляются баллы, это делает прямой начальник сотрудника либо дру­гой внутренний клиент.

Заполненную матрицу можно вывесить в помещении, где работают эти люди и куда не заглядывают внешние клиенты. Тогда каждый видит свои дос­тижения в прямом и точном сравнении с достижениями других сотрудников по тем же критериям. Даже если общее количество баллов у кого-то из них совпадает с кем-то другим, то различия по критериям все равно его волнуют — такова власть взаимного сравнения над людьми.

**4. СПЕЦИФИКА И ТРУДНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ**

Первая реакция на заполненную матрицу обычно очень сильная - люди возбужденно обсуждают, некоторые высказывают недовольство, даже протест, обращаются к начальнику с вопросами: "а почему мне так, а ему так?", "а не забыли ли вы то-то и то-то?", "а помните, я тоже делал вот это?" и т. п. Кон­сультант должен подготовить руководителя еще до обнародования матрицы, какие вопросы у подчиненных могут возникнуть, как на них отвечать, какая будет реакция.

В общем, руководитель должен уметь разъяснять свое мнение, ибо люди должны понимать, чем руководствуется их начальник в своих оценках. При этом следует подчеркивать, что у каждого работника есть возможность на сле­дующей итерации "подтянуть" свои баллы, повысить оценку своей работы по известным ему критериям.

Любая методика, каждый подход имеют свои ограничения и недостатки. В качестве таковых здесь чаще всего оказывается т. н. субъективность. Но фак­тически под ней критики мотивирующей оценки персонала подразумевают про­извол руководителя по отношению к подчиненным. Этот недостаток в данной методике действительно есть, как есть он в методах аттестации. Разве там оцен­ки взвешиваются на точных приборах? Нет, конечно. Это мнения. Но в отличие от мнений, используемых в аттестации, мнений, у которых личное авторство установить можно только догадками, здесь ясно и понятно, кто является субъек­том оценки, понятно, к кому обратиться с вопросом, понятно, кому предъявить недооцененные поступки и факты. Если по результатам аттестации получается некоторая обобщенная характеристика, в содержании которой скрыты мнения, симпатии, антипатии и просто ошибки от плохого знания аттестуемого, то в дан­ной методике лично поименованы те, кто выставляет баллы под критерии. И более того, оцениваемому понятна связь этих баллов с приоритетами и, что са­мое главное, с определением его служебной функции.

Еще один довод. Личное восприятие руководителем или другим внутрен­ним клиентом оцениваемого, конечно, сказывается. Разве вообще как-то мож­но исключить личное усмотрение из организационных отношений? Никакая методика не может его преодолеть (см. концептуальную схему организации). Однако методика мотивирующей оценки построена так, что руководитель и иной внутренний клиент вынуждены требовать от данного работника именно то, что требуется от них самих. Поэтому они вынуждены корректировать свою возможную неприязнь к работнику своими собственными интересами. Нако­нец, разве нормальный руководитель не заинтересован в благоприятной кон­структивной обстановке в подчиненном подразделении? Ведь за небольшим исключением руководители быстро убеждаются, что работоспособность их команды есть главное условие успешной карьеры и положительного отноше­ния к ним в организации, включая и глав компаний. Так что не будем преуве­личивать размеры опасностей, которые могут быть скрыты в факторе субъек­тивности. Его не миновать при любых оценках, как только мы выходим за гра­ницы их сугубо количественных параметров. А оставаться в этих границах уж очень неэффективно. Потому что управляемость, клиентность, инновацион-ность просто не поддаются только количественным оценкам.

Однако и тут есть одна важная оговорка. Посмотрите на итоговую матри­цу (табл. 25). Разве через определение приоритетов в весах и оценки в баллах не есть цифровое, количественное выражение очень даже качественных кри­териев?1 И это не уступка приверженцам измерений, а стремление к большей точности сравнения достижений разных работников.

Итак, главное в этой методике то, что она дает возможность **в прецизион­  
ной форме довести общефирменные цели до подразделений и работников,  
а затем и поощрить их на достижение этих целей.** Именно так обеспечи­  
вается главное условие управляемости - согласованность целевой структуры  
организации. Расскажите об этом своим клиентам. —

И последний аргумент на тему субъективности. По этой методике не каж­дому руководителю доверяют оценку своих подчиненных. Если введение этой методики повышает конфликтность, вводит дезорганизацию, то у руководите­ля подразделения или внутреннего клиента могут просто отнять право на при­менение этой методики. Я был свидетелем, когда генеральный директор при­нимал буквально такое решение: "В таком-то отделе мы, пожалуй, воздержим­ся от таких методов мотивации и оценки, там у начальника и без того напря­женные отношения с подчиненными, он давно с ними не ладит - просто не умеет руководить людьми; специалист блестящий, а руководитель - из рук вон, дать ему такой инструмент - значит взорвать отдел". Даже сам факт отка­за руководителю в праве применения такой методики уже выступает как кос­венная, но сильная характеристика его управленческих способностей. Иногда подобные "отказники" с тревогой спрашивают консультанта или свое началь­ство: "А когда в моем отделе будет внедрена такая же методика, почему это задерживается?" И тогда по отношению к самому этому руководителю в каче­стве наиболее весомых критериев вышестоящие начальники ставят такие, как коммуникабельность, умение работать с людьми, создание работоспособной команды, бесконфликтность и т. д. И низкие баллы его достижений по эти кри­териям указывают ему на необходимость повышать свою социальную и эмо­циональную компетентность. Иначе говоря, эта методика дает возможность также оздоравливать отношения по линии руководства-подчинения.

Впрочем, на начальной стадии применения мотивирующей оценки персо­нала напряженность и даже конфликтность могут возрасти в соответствии с одним из законов инноватики, о которых речь пойдет дальше. Но потом люди привыкают, и конструктивное напряжение становится обычным и умеренным.

И все-таки приведенный выше тип матрицы (табл. 28) с публичным выве­шиванием ее и обозримостью оценок следует отнести к самому **жесткому** ва­рианту, во многих случаях работники болезненно реагируют на такую демонст­ративную открытость оценок. Поэтому чаще всего я рекомендую своим клиен­там использовать более щадящие, **мягкие** варианты. Например: точно такие же матрицы предъявляются работникам индивидуально - в бумажном или элект­ронном виде. Тогда каждый видит свои баллы в сравнении с другими, но без принудительной публичности. Еще более мягкий **вариант.работник получает**

1 Ну что может быть более субъективным, чем репутация? Она выражается в чем - тоннах, руб­лях, километрах? Да нет, она в сознании в образах, чувствах, мнениях. Но ведь находим же мы способ ее измерения - есть соответствующие методики перевода даже столь тонкой материи в рейтинги. То же можно сказать о доверии, психологическом климате и т д.

**только свои оценки, а остальные предлагаются ему анонимно и только для того, чтобы дать возможность сравнить свои достижения с результата­ми других.** С моей точки зрения, последний вариант предпочтительнее.

Надо только обеспечить одинаковое понимание всеми руководителями и исполнителями содержание критериев в итоговой матрице. Хорошо поэтому записать согласованные трактовки этих критериев и раздать их каждому или же вывесить их где-нибудь на стене в масштабе A3. Вот пример упомянутой уже ранее консультационной компании по рынку недвижимости:

**Критерии и шкалы периодической оценки руководителей проектов1**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ф.И.О. | Ответственность и самостоятель­ность в рамках своей компетенции | Умение работать с клиентом | Обязатель­ность в отношени­ях | Широта профессио­нальных знаний | Умение работать со своими сотруд­никами | Все­го |
| 50 | 30 | 30 | 30 | 20 | 160 |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

**Содержание критериев оценки руководителей проектов**

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии | Содержание |
| Ответственность и самостоятель­ность в рамках своей компетен­ции | Работник понимает, когда надо согласовывать с гене­ральным директором, а когда действовать самостоятель­но, не перегружать главу института мелочами, не взвали­вать на него свою ношу, но и не тормозить рабочий про­цесс. Доводить каждое дело до конца. Рамки компетен­ции работник выяснил, и они для него четко определены |
| Умение работать с клиентом | Предвосхищать кризисы в отношениях с клиентом, не допускать жалоб клиента. Установить взаимопонимание с клиентом, заинтересовать его в работе по проекту |
| Обязательность в отношениях | Соблюдение обещаний и договоренностей. Исполнение заданий и отчет об этом без напоминаний |
| Широта профессиональных зна­ний | Работник знает больше своей узкой специализации. По­вышает свою квалификацию |
| Умение работать со своими со­трудниками | Позитивно взаимодействовать с коллегами. Добиваться результатов без негативных эмоций, наказывать без кон­фликтов. Преимущественно - поощрять |

Еще один важный вопрос: как связываются такого рода оценки с матери­альным стимулированием? Практически вопрос этот возникает далеко не сра­зу - люди настолько вовлечены в процесс оценки достижений и взаимных срав­нений, что денежный аспект, как правило, появляется только тогда, когда про­исходит привыкание к этим процедурам. Тут методически задача решается следующим образом: на первом этапе освоения этой методики обычно вопрос

**1 Заполняется главой фирмы один раз в полугодие.**

о привязке баллов к премиям не обсуждается. Этот этап занимает полгода-год и больше.

На следующем этапе для подкрепления стимулирующего действия таких оценок следует вводить небольшие надбавки к заработной плате или премии в привязке к общей сумме баллов каждого сотрудника. Они не могут быть по­стоянными, а только на полгода или на год, если общая сумма баллов данного работника не снижается.

На третьем этапе стоит вводить категорирование персонала: 2-3 катего­рии по совокупным баллам. Например, у одного клиента мы ввели категории менеджеров по продажам (они действительно были менеджеры, а не продав­цы): первая, вторая категории и "профессионал высокого класса". Категории тоже не вечны и присваиваются на оговоренный заранее срок. При категори-ровании разница в реальной оплате труда уже довольно значительна: 20-30%.

Обратимся теперь еще к одной задаче в использовании такого подхода. В каждой организации есть единичные должности, которые специализирова­ны на конкретных участках работы, и их функции не повторяются: начальни­ки отделов, заместители генерального директора, некоторые рядовые работ­ники. Как же там использовать механизм взаимного сравнения?

Поверьте, их специфика преувеличена. Как сказал мне один клиент: "От всех моих заместителей мне нужно одно и то же - умение доводить начатое дело до конца, инициативность, способность брать на себя полную ответствен­ность за свой участок работы, работоспособность их команд и предложения по стратегии фирмы". И дальше определял им баллы именно по этим критериям, причем по второму варианту представления итоговой матрицы (каждый полу­чал на свой компьютер оценки всех по этим критериям). Видите, здесь нет ни одного измеряемого критерия и только два результата работы. А остальные -качества руководителя. Иначе говоря, есть универсальные критерии, которые могут охватывать большие группы работников и включать, таким образом, взаимные сравнения. И все-таки есть свои границы у взаимного сравнения, ибо на единичных должностях существуют и свои специфические критерии. Например, если мы говорим о финансовом директоре открытой акционерной компании, то именно он в первую очередь отвечает за ее капитализацию. А если это технический директор, то на нем в первую очередь лежит ответ­ственность за преимущества перед конкурентами по качеству работы обору­дования. Это значит, что сравнение будет происходить с самим собой, но в ди­намике и с заданной периодичностью.

**5. СЕМЬ ПРЕИМУЩЕСТВ**

1. Начну с главного для наших клиентов: зарплату все равно когда-то при­ходится повышать. Инфляция, повышение ценности специалистов на рынке труда, личные обстоятельства и т. д. Но почему зарплата должна повышаться только по внешним причинам? Методика мотивирующей оценки персонала позволяет в повышении заработной платы **перейти от принципа "почему"к принципу "за что".** Здесь работник видит конкретные возможности своего продвижения и может сознательно влиять на них, тогда его карьера становит­ся предметом его решений.

1. Максимальная **индивидуализация** мотивирующей оценки. Каждый ра­  
   ботник видит собственные резервы и направления совершенствования, чего  
   не хватает в работе именно ему. Разумеется, руководители и внутренние кли­  
   енты ставят баллы с учетом индивидуальных возможностей и условий дея­  
   тельности каждого сотрудника. Я не однажды замечал, как за примерно рав­  
   ные достижения сотрудники получали разные баллы. И отнюдь не из-за чьих-  
   то личных пристрастий - просто присутствовало понимание того, что одному  
   дается легче, а другому труднее. То ли у них объективные условия разные, то  
   ли одни и те же достижения и требуют от них разных усилий.
2. Эта методика не предусматривает наказаний: ни выговоров, ни штра­  
   фов. Она построена на **позитиве,** ибо оцениваются только достижения, ника­  
   ких санкций за недостижение не применяется. Конечно, косвенно негативы  
   здесь присутствуют - в переживаниях за свое отставание от других, за неудачи  
   своих попыток достичь большего. Но это именно косвенно и проявляется во  
   внутреннем мире работника, а не в действиях начальников.
3. Эта методика **соединяет оценку работников и мотивацию** в одной  
   процедуре. Общеорганизационные аттестации персонала (громоздкие и болез­  
   ненные мероприятия) становятся ненужными. После стадии освоения данный  
   подход осуществляется в спокойном и весьма экономном режиме. Что действи­  
   тельно он экономит? Не будоражит всю организацию, поскольку процедура  
   применяется по подразделениям в разное время, требует меньших материаль­  
   ных затрат и отвлечения сотрудников и т. д.
4. Позволяет **гибко** и на ходу корректировать критерии оценки по мере  
   изменения управленческих приоритетов, доступно и оперативно предъявлять  
   эти изменения соответствующим работникам: меняются либо веса критериев,  
   либо сами критерии. Так что новые стратегические и тактические обстоятель­  
   ства могут быть быстро и точно доведены до конкретных исполнителей.
5. Благодаря этому работники максимально ориентируются на качествен­  
   ное исполнение своих функций, а значит, на достижение **общефирменных це­  
   лей.** Таким образом лечатся распространенные оргпатологии - рассеивание  
   целей, автаркия подразделений, неуправляемость и др.
6. Данный подход вовлекает в мотивацию **широкий спектр** личностных  
   потребностей и ресурсов. Помимо заработка здесь появляются возможности  
   получения нового статуса, самореализации, более высокой самооценки, при­  
   знания и т. д. Это означает многопараметрическое соединение индивида с орга­  
   низацией, более полное его проявление в ней.

**6. РАССМОТРИМ ВАРИАНТЫ**

Для консультанта по управлению успешное освоение этой методики тре­бует немало времени и практического опыта. Чтобы Вы могли сократить стар­товые затраты, снизить процент неизбежных неудач, я помогу Вам конкретны­ми примерами из собственной практики, которые следуют ниже в обезличен­ном виде. Пожалуйста, не отнеситесь к ним как образцам - это неразумно и непрактично. Просто, отталкиваясь от моих примеров, Вам легче будет рабо­тать с Вашими клиентами - лучше предлагать им какие-то варианты форму­лировок для критического разбора. Имея в запасе такой практический мате-

риал, Вы будете чувствовать себя увереннее на первых порах применения этой методики. И все же старайтесь действовать по-своему, идите дальше, приду­мывайте что-нибудь лучшее.

В некоторых случаях вы увидите разные варианты разработок по одним и тем же или сходным должностям. Специально привожу их для демонстрации того принципа эквифинальности, о котором говорилось в самом начале: одно­го и того же эффекта можно достичь разными путями.

Намеренно привожу определение служебных функций в продуктном вы­ражении в сочетании с мотивирующей оценкой персонала, демонстрируя этим их взаимную **дополнительность.** Они могут выступать как сложный, но це­лостный консультационный продукт.

**Советы консультанту**

Внимательно присмотритесь к возможностям, заложенным в таком под­ходе и в этой методике. Во-первых, я надеюсь, Вы убедитесь на практике, на­сколько сильно может быть "развернута" организация из этой точки. Слиш­ком много в организации зависит от определения служебных функций и моти­вации на их исполнение: тут и управленческие ценности, тут и стратегия, и бизнес-процессы, и личные ресурсы, и управляемость, и инновационность, и горизонтальные и диагональные связи, и т. д. и т. п. Это очень богатое содер­жанием звено организации.

Кроме того, это благодарная работа - клиент чувствует пользу и начинает больше доверять Вам. Наконец, это хороший бизнес, поскольку, увидев для себя в этой работе значительный управленческий ресурс, Ваш клиент предос­тавит Вам большой объем работ по разным отделам и подразделениям.

Только имейте в виду, что тут нельзя ограничиться одним процессным обеспечением, процедурной стороной дела - Вам следует активно участвовать в работе по содержанию, постоянно предлагать свои варианты, интерпретации формулировок.

Опять же, не упускайте последовательность выполнения этих работ, для того чтобы у Вас было оперативное руководство на этот счет, ниже я привожу краткую версию порядка Ваших действий.

1. Определить служебные функции. ,
2. Заполнить 4 колонки (результаты и качества).
3. Ранжировать по важности в каждой колонке.
4. Из всех 4 колонок выбрать 4-6 критериев, которые вписать в верхние  
   клетки итоговой матрицы "Критерии и шкалы оценки".
5. Задать "вес" каждому критерию по приоритетности на ближайшую пер­  
   спективу.
6. Только для пробы и условно расставить баллы каждому сотруднику по каж­  
   дому критерию задним числом за прошедший месяц (3 месяца, 0,5 года и т. п.).
7. Предъявить сотрудникам (на собрании или в отдельности) эту матрицу  
   по принципу: "вот чего от Вас фирма хочет в ближайшем будущем". Нередко  
   требуются "письменные расшифровки", разъяснения сути каждого критерия  
   на отдельном листе.
8. **Через назначенное время расставить реальные баллы, отражающие оцен­  
   ки непосредственным руководителем фактических достижений своих подчи­  
   ненных за прошедший период.**
9. **Предъявить оцениваемым сотрудникам заполненную матрицу в одном  
   из следующих вариантов:**

* вывесить заполненную матрицу с указанием Ф.И.О. в помещении в масш­  
  табе A3;
* раздать эту же матрицу индивидуально в меньшем масштабе;
* раздать каждому сотруднику матрицу с оценками только его одного, сооб­  
  щив по его желанию оценки других сотрудников.

10. Корректировать, заменять критерии и их веса по мере изменения при­  
оритетов фирмы и непосредственного руководителя (дальше с п. 5 и далее).

**Советы руководителю**

При всей кажущейся очевидности выполнения этой работы не стоит за нее браться самому, здесь нужен некоторый методический навык и посторон­ний независимый взгляд. Вы же знаете, что любая организация живет в борьбе различных групп интересов, и Ваша не составляет исключения. Поэтому умом и руками консультанта эта работа может быть сделана куда более качествен­ней, чем если Вы доверите кому-то из своих сотрудников или даже будете де­лать сами. Попробуйте, конечно, и Вы быстро убедитесь, что здесь нужен не­кий медиатор между Вами и сотрудниками.

И все-таки, если Вы решитесь на выполнение этой работы сами - ответьте себе сначала на вопрос о Ваших стратегических приоритетах. Именно оттал­киваясь от них, Вы сможете объяснить своим подчиненным, чего Вы от них по-настоящему хотите. Конечно, как практический администратор, Вы будете склонны упрощать методику, пропускать шаги. Последите за этим.

Другой вариант - доверить эту работу Вашей службе персонала, если ее сотрудники будут обучены этому делу.

**ПОЛЕВЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**ФУНКЦИИ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГД ПО КАЧЕСТВУ**

Отследить системное соответствие реальных процессов и результатов за­планированным.

1. Разработка системных требований к управлению качеством.
2. Описать и оптимизировать системные процессы.
3. Добиться описания и оптимизации системных бизнес-процессов.
4. Отследить степень соответствия товаров, процессов, услуг установлен­  
   ным параметрам, выявить точки отклонений.
5. Добиться исправления отклонений.
6. Выполнение работ по сертификации товаров и услуг.
7. Обеспечение проведения аудита по требованию партнеров и органов сер­  
   тификации.
8. Отследить соответствие персонала установленным требованиям и добить­  
   ся максимального их соответствия.
9. Обеспечить выполнение плана работ компании по повышению качества.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

* Систематическая информация о соответствии товаров, процессов и услуг  
  установленным параметрам.
* Оценка стоимости потерь от несоответствия параметрам качества.
* План работ по качеству и отчет об их выполнении.

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ -РУКОВОДИТЕЛИ КОММЕРЧЕСКИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

* Предоставить нормативную документацию.
* Оперативная информация по п. 4.
* Предоставлять им информацию о результатах их работы сточки зрения служ­  
  бы качества.
* Подготавливать им сертификаты и ведение базы данных по всем сертифи­  
  катам.

**ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ**

**К генеральному директору:**

- Обязать руководителей подразделений конструктивно сотрудничать со служ­  
бой качества:

* выделять сотрудников для внутреннего аудита;
* предоставлять информацию службе качества;
* вести учет затрат на качество по заданной схеме.

- Предоставить право оценивать других руководителей с точки зрения служ­  
бы качества

**К финансовому директору:**

* Своевременная оплата работ по сертификации.  
  **К таможенной службе:**
* Информация по сертификации.

**Оценка заместителя ГД по качеству**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества | работника |
| измеряемые | неизмеряемые | имеющиеся | новью |
| - Количество рекламаций - Снижение произ­водственных затрат в результате работ по качеству - Снижение стоимо­сти сертификатов - % выполнения ме­роприятий по каче­ству и в срок - Сроки выполнения плана (в % от за­планированного) - Соблюдение сро­ков отчетности - % аудитов, прове­денных в срок - Экономия времени ГД в работе по ка­честву | - Качество выполне­ния плана - Качество отчетности - Оценка системы ка­чества органами сертификации - Состояние систем­ной документации - Состояние несис­темной документа­ции - Соответствие пер­сонала установлен­ным требованиям - Качество внутренних аудитов - Отношения в кол­лективе | - Коммуникабель­ность - Английский язык - Системное мышле­ние - Стратегическое мышление - Умение брать пол­ноту ответственно­сти на себя - Умение добиваться результата | - Умение делегиро­вать ответствен­ность - Умение строить от­ношения вокруг се­бя |

**Критерии, веса и баллы оценки работы зам. ГД по качеству (ежемесячно, начиная с февраля 2002 г.)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Крите­рии | Количест­во рекла­маций | Выполне­ние плана | Сроки и качество внутрен­них ауди­тов | Качество и сроки ежемесяч­ных пла­нов | Снижение затрат в результа­те работ по качест­ву | Экономия времени руководи­телей в работе по качеству | I |
| Веса кри­териев | 20 | 50 | 40 | 30 | 30 | 20 | 190 |
| Кто оце­нивает | ГД | ГД | ГД | ГД | Фин. ди­ректор | ГД |  |

**ФУНКЦИИ ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ**

Обеспечить стратегические преимущества компании в соответствии с ее VISION:

- на приеме:

* ориентация на саморазвитие,
* молодежь,
* самые способные,
* коммуникабельные,
* поиск дешевле;
* лучшие в мире программы адаптации;
* профессиональный рост (лучшие методики);
* планирование карьеры - использование и развитие способностей каждого в  
  направлении стратегии компании;
* формирование корпоративной культуры в определенных направлениях;
* мотивация, оценка эффективности в соответствии со стратегией компании;
* структуризация персонала по значимым признакам.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ-ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

* Люди должны стремиться работать больше и лучше за ту же оплату.
* Высшая квалификация в отрасли.
* Состязательность в коллективе.
* Оптимальная текучесть.
* Инициативность персонала.
* Наличие полноценного кадрового резерва.
* Минимизация деструктивных конфликтов.
* Рост производительности труда.
* Поддержание системы техники безопасности.

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ - РУКОВОДИТЕЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

* Своевременное и качественное заполнение вакансий.
* Создание внешнего резерва работников.
* Оценка потенциала работников.
* Обучение руководителей навыкам работы с персоналом в обычных и про­  
  блемных ситуациях.
* Обучение работников по заказам руководителей.

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ - СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ

- Дать сотрудникам чувство уверенности в коллективе:

* психологическая помощь,
* консультации,
* разъяснение кадровой политики компании,
* каждому- его перспективы, возможности развития в компании.

Р5""

**ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ**

**К генеральному директору:**

- Своими средствами поддержать статус директора по персоналу:

* обязать руководителей давать необходимую информацию;
* подчеркивать значимость этой службы.
* Четко разъяснить рамки, приоритеты в работе.
* Не обходить своими решениями службу персонала, не подменять ее.
* Не руководить сотрудниками службы персонала "через голову" директора по  
  персоналу, согласовывать.
* Обеспечить соответствие зарплаты службы персонала объему и качеству  
  выполняемой работы.
* Строго определить штатный состав службы персонала (приказом).  
  **К другим руководителям:**
* Доводить до директора по персоналу планы обучения.
* Планировать потребность в кадрах.

**Оценка директора по персоналу**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества работника | |
| измеряемые | неизмеряемые | имеющиеся | новые |
| - % текучести по группам персонала - Время заполнения вакансий - Затраты на подбор персонала - Количество инноваций - Эффективность обучения - Производительность труда | - Рост удовлетворенности персонала - Качество кадровой документации - Поддержание безопасных условий труда - Готовность кадрового резерва - Творческая, напряженная обстановка в коллективе - Качество обучения | - Ориентация на персонал - Инициативность - Умение дово­дить начатое до конца - Уровень страте­гического мыш­ления |  |

**Критерии, веса и баллы оценки работы директора по персоналу (один раз в квартал, начиная с апреля 2002 г.)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Крите­рии | Произво­дитель­ность тру­да | Внедрение систем мо­тивации | Построе­ние систе­мы разви­тия персонала | Количест­во иннова­ций в компании | Организа­ция сорев­нования в коллективе | Затраты на подбор и адаптацию персонала | Z |
| Веса критериев | 50 | 30 | 30 | 40 | 30 | 40 | 220 |
| Кто оце­нивает | ГД и рук. подразде­лений | гд | гд | гд | гд | ГД и фин. директор |  |

**ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА МОСКОВСКОГО ОТДЕЛА ПО ТОРГОВЫМ ТОЧКАМ**

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ - РУКОВОДИТЕЛИ КОММЕРЧЕСКИХ

И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Обеспечение эффективной обратной связи на фирму от пользователя: - разработка обоснованных предложений по ассортименту, качеству, закуп­кам. Аналитическая информация:

* об откликах покупателей на новые продукты,
* о трендах и предпочтениях на рынке.
* Информация о конкурентах по тем же параметрам.
* Формирование и развитие сети торговых точек.
* Безопасность фискальная.
* Рост доходности.
* Работоспособная команда.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - ОТДЕЛ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОДАЖ

- Поставка корпоративных клиентов.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СЕРВИСНАЯ СЛУЖБА

* Сохранность выставочных образцов.
* Поставка клиентов.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - МАРКЕТИНГ

* Информация о конкурентах.
* Предложения по ассортименту, качеству, закупкам и обратная связь.

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ - ПРОДАВЦЫ ТОРГОВЫХ ТОЧЕК

- Организация рабочего места и бизнес-процесса.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - БУХГАЛТЕРИЯ

- Своевременная и качественная отчетность.

**ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ**

**К генеральному директору:**

* Обеспечение фискальной безопасности в трудных ситуациях.  
  **К коммерческому отделу:**
* Наличие товара на складе и ритмичность поставок.
* Снабжение конкурентоспособными рекламными материалами.
* Грамотная рекламная политика.
* Организация обучения персонала.
* Информация о делах на фирме.
* Отстаивание интересов сотрудников.  
  **К складу:**
* Качество учета.
* Качество отгрузки.  
  **К сервисной службе:**
* Качество обслуживания.
* Поддерживание выставочных образцов.  
  **К бухгалтерии:**
* Своевременная оплата аренды.
* Компенсация текущих затрат по торговым точкам.
* Качество ведения документации.

**К менеджерам по торговым точкам:**

* Качество ведения документации.
* Безопасность.

Поддержание имиджа фирмы на торговых точках (чистота, умение работать с клиентами, техника продаж). Обратная связь от клиентов.

**Оценка менеджера московского отдела по торговым точкам**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества работника | |
| измеряемые | неизмеряемые | имеющиеся | новые |
| - Доходность - Количество кли­ентов для офиса | - Качество обратной связи от поль­зователя - Качество информации о конкурен­тах - Качество обслуживания - Безопасность - Сохранность выставочных образ­цов - Создание работоспособного кол­лектива продавцов | - Работоспособность - Рост квалификации - Инновационность - Умение работать с людьми - Ответственность - Самостоятельность |  |

**Критерии, веса и баллы оценки работы менеджера московского**

**отдела по торговым точкам (один раз в квартал, начиная с октября 2001 г.)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Эффек-** | **Качество** |  |  |  |  |  |
| **Крите­рии** | **тивность обратной связи от** | **аналити­ческой информа-** | **Качество информа­ции о кон-** | **Фискальная безопас­ность** | **Рост до­ходности** | **Рост ква­лифика­ции** | **I** |
|  | **пользова-** | **ции о** | **курентах** |  |  |  |  |
|  | **теля** | **рынке** |  |  |  |  |  |
| **Веса** |  |  |  |  |  |  |  |
| **критери-** | **50** | **40** | **40** | **30** | **30** | **30** | **220** |
| **ев** |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **ГД, нач.** | **Нач. отде-** |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Нач. моек.** |  |  |  |  |
| **Кто оце­нивает** | **МОСК.**  **отдела, нач. комм.** | **ла марке­тинга, нач. комм.** | **отдела, нач. комм.** | **гд,**  **нач. моек, отдела** | **Нач. моек, отдела** | **Нач. моек, отдела** |  |
|  | **отдела** | **отдела** |  |  |  |  |  |

**ФУНКЦИИ НАЧАЛЬНИКА УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ТОРГОВЛИ**

1. Обеспечение доходности региональной сети.
2. Рост и углубление спроса клиентской базы.
3. Развитие (качественный рост) клиентской базы.
4. Создание и развитие конкурентных преимуществ.
5. Сокращения прямых затрат по отношению к прибыли.
6. Снижение претензий центральных отделов к выполнению регламентов.
7. Выполнение заявок по поставкам лродукции РП на ... %.
8. Снижение товарных потерь.
9. Обеспечение роста продаж при росте прибыли.
10. Поддержание заданного коэффициента оборачиваемости.
11. Обеспечение обратной связи от РП на центральные отделы по проблемным  
    вопросам.

**Принципы определения подходов к региональной экспансии**

* Региональная экспансия - дело всей фирмы, а не только УРТ.
* УРТ делает свою работу по закреплению в регионе.
* УРТ контролирует РП по 4 направлениям.
* Задачи УРТ:

1. прибыль,
2. контроль за комплексом показателей функционирования УРТ,
3. развитие 3 направлений в РП.

* Одно совещание в месяц УРТ с другими центральными подразделениями.
* Создание системы кураторов из числа действующих руководителей РП.

**Требования начальника УРТ**

Есть: зам. начальника УРТ, менеджер по планированию, офис-менеджер, руководители направлений.

Нужны: специалист по программному обеспечению, начальник отдела реги­ональной логистики.

**Оценка начальника управления региональной торговли**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества работника | |
| измеряемые | неизмеряемые | имеющиеся | новые |
| - Выполнение плана оборота - Процент прибыльно­сти - Процент выполне­ния заявок по поставкам - Снижение товарных потерь - Коэффициент обо­рачиваемости то­вара - Соблюдение лими­тов товарных кре­дитов - Развитие клиент­ской базы - Оптимизация теку­чести кадров | - Создание и развитие конку­рентных преимуществ - Качественный рост клиент­ской базы - Узнаваемость компании в регионах - Отсутствие претензий цен­тральных отделов к испол­нению регламентов - Оптимизация штатной структуры - Создание качественного учета товарно-материальных ценностей - Командность в своем под­разделении - Обеспечение низких потерь | - Исполнительность - Профессионализм - Умение расставлять приоритеты - Знание бизнеса - Коммуникабельность - Делегирование полномочий - Умение доводить до конца принятые решения - Умение строить конструк­тивные отношения с други­ми подразделениями - Мобильность, реактивность - Устойчивость в критических ситуациях - Инициативность |  |

**Критерии, веса и баллы оценки работы начальника УРТ1 (один раз в 4 месяца, начиная с июня 2002 г.)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Крите­рии | Выполне­ние плана оборота | При­быль­ность | Развитие клиентской базы | Отсутствие претензий центр, отде­лов к исп. рег­ламента | Умение дово­дить решения до искомого результата | Профес­сиона­лизм | 1 |
| Веса крите­риев | 30 | 50 | 50 | 20 | 40 | 50 | 240 |
| Кто оцени­вает | Зам. ГД | Зам. ГД | Зам. ГД | Зам. ГД | Зам ГД | Зам. ГД |  |

1 Резервные критерии конкурентные преимущества, исполнительность, делегирование полно­мочий, обеспечение низких потерь, коммуникабельность, создание эффективной рабочей команды

**ФУНКЦИИ ДИРЕКТОРА ФАБРИКИ**

* **Постановка стратегических целей**
* **Согласование групп интересов**

1. Обобщенный отчет за неделю, месяц, квартал.
2. Распределение полученных средств и других ресурсов, контроль за их ис­  
   пользованием при условии положительного cash-flaw от операционной ак­  
   тивности (этих денег должно хватать на все запланированное). Контроль -  
   обратная связь, требования к другим.
3. Прибыль: ROCE больше 30%.
4. Разработать систему мотивации, которая обеспечит:

* рост производительности,
* снижение текучести,
* удовлетворенность работников,
* относительное снижение зарплаты.

1. Распределение обязанностей, формирование корпоративной культуры.
2. Создание конкурентных преимуществ:

* через новые образцы продукции,
* качество продукции,
* качество персонала и т. д.,
* кадровый резерв.

1. Организация исполнения решений, принятых руководством компании.
2. Развитие клиентной ориентации:

* индекс удовлетворенности потребителя (коммерческого отдела и внешней  
  клиентуры),
* гостевая культура,
* снижение рекламаций.

9. Организация развития персонала.

10. Организация внутренних процессов (режим автопилота).

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ - ГЕН. ДИРЕКТОР, ФИН. ДИРЕКТОР

- Выполнение всех перечисленных задач.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - КОММЕРЧЕСКИЙ ОТДЕЛ

* Обеспечить выполнение заказов.
* Создать конкурентные преимущества.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СЛУЖБА КАЧЕСТВА

- Техническое обеспечение службы качества.

**ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ К ген. директору и фин. директору:**

* Реальные и понятные задачи.
* Соответствие ресурсов (финансовых) поставленным задачам.
* Обучение новшествам.  
  **К службе снабжения:**
* Обратная связь о выполнении заявок.  
  **К службе персонала:**
* Выполнение планов по обучению.
* Обеспечение информацией.

- Помощь в подборе кадров.  
**К службе качества:**

- Данные о рекламациях.

**Оценка директора фабрики**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества работника | |
| измеряемые | неизмеряемые | имеющиеся | новые |
| - Производительность труда - Обеспечение ROCE больше 30% - Рост производства - Снижение рекламаций - Удовлетворенность коммер­ческого отдела - Удовлетворенность клиентов продуктом - Снижение себестоимости - Процент выполнения плана внутренних аудитов - Процент текучести - Количество инноваций - Осуществление решений, принятых руководством ком­пании | - Качество инно­ваций - Качество отчет­ности - Качество корпо­ративной культу­ры - Развитие конку­рентных пре­имуществ - Управляемость коллектива - Качество кадро­вого резерва - Финансовая дис­циплина | - Обоснованность решений - Уравновешен­ность - Инновацион-ность - Умение рабо­тать с командой - Техническая грамотность - Умение распре­делять ресурсы | - Лидерские ка­чества: - управленче­ская воля - постановка целей - Экономическая грамотность |

**Критерии, веса и баллы оценки работы директора фабрики (один раз в месяц, начиная с марта 2002 г.)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерии** | **Производи­тельность труда** | **Финансо­вая дисци­плина** | **Количество инноваций** | **Развитие системы мотивации** | **Качество и сроки от­четности** | **Рост вы­пуска** | **£** |
| **Веса критериев** | **40** | **50** | **25** | **25** | **20** | **40** | **200** |
| **Кто оце­нивает** | **гд** | **Зам. ГД** | **Зам. ГД** | **Дир. по пер­соналу** | **ГД** | **гд** |  |

**ФУНКЦИИ ДИРЕКТОРА КОММЕРЧЕСКОГО ОТДЕЛА**

Развитие надежной **целеустремленной** системы поставки - логистики -сбыта, обеспечивающей:

1. рост доли рынка на его освоенных сегментах, открытие новых сегментов и  
   новых рынков;
2. рост абсолютной доходности (текущей, долгосрочной и стратегической)  
   на приоритетных направлениях (при опоре на собственные ресурсы);
3. развитие конкурентных преимуществ на поставках, логистике, сбыте;
4. оптимизацию горизонтальных связей внутри коммерческого отдела, а так­  
   же между коммерческим отделом и подразделениями компании.

Система поставки - логистики - сбыта означает:

* торговая политика: цели долгосрочные, стратегические, текущие приоритеты;
* технология(бизнес-процесс);
* организация персонала;
* определение ассортимента;
* формирование работоспособной команды, сочетающей стратегические и  
  оперативные задачи.

Коммерческий отдел постепенно включает в себя не только сбыт, но и по­ставки, логистику.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - ГЕН. ДИРЕКТОР Снижение "плохих" долгов. Развитие вексельного обращения с дилерами.

Увеличение "прозрачности" отношений с контрагентами (с фискальной точ­ки зрения).

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - ФАБРИКА Приоритеты по номенклатуре. Обратная связь по продукции фабрики. Технические задания на новую продукцию.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СКЛАД

Сбалансированность движения товара (поставка и вывоз). Снижение неликвидов.

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ - ОТДЕЛ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОДАЖ,

ОТДЕЛ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОДАЖ Плановость поставок. Обеспеченность целей ресурсами. Наличие товара на складе в соответствии со спросом. Ясность торговой политики. Снятие противоречий между отделами. Рекламная поддержка. Маркетинговая поддержка.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СЕРВИСНАЯ СЛУЖБА Оптимизация отношений коммерческого отдела и сервисной службы.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ- РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА Приоритеты в рекламе.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СЛУЖБА МАРКЕТИНГА Приоритеты в работе.

**ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ К ген. директору:**

Обеспечение ресурсами (финансовыми, производственными). Определение приоритетов. Определение стратегии.

**Оценка начальника коммерческого отдела**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества работника | |
| измеряемые | неизмеряемые | имеющиеся | новые |
| - Рост доходов - Рост объемов про­даж - Рост доли рынка - Снижение "плохих" долгов - Оптимизация коэф­фициента оборачи­ваемости - Рентабельность оборота - Сбалансированность наполнения склада | - Качество команды - Создание и развитие конку­рентных преимуществ - Хорошие отношения с по­ставщиками - Улучшение репутации ком­пании - Позитивные горизонтальные связи с внешними подразде­лениями - Качество торговой политики - Прозрачность отношений с контрагентами - Исполнение решений | - Инновационность - Качество управлен­ческой воли - Квалификация - Социальная компе­тентность - Аналитичность - Стратегическое ви­дение - Самостоятельность, ответственность | - Deutsche |

**Критерии, веса и баллы оценки работы начальника коммерческого отдела (один раз в квартал, начиная с ноября 2001 г.)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Крите­рии** | **Рост дохо­да** | **Испол­нение решений** | **Качество команды** | **Иннова-цион-ность** | **Рост доли рынка** | **Качество управленче­ской воли** | **Развитие конкурент­ных пре­имуществ** | **Z** |
| **Веса крите­риев** | **40** | **20** | **40** | **30** | **50** | **20** | **30** | **230** |
| **Кто оцени­вает** | **Фин. дирек­тор** | **гд** | **гд** | **гд** | **гд** | **гд** | **гд** |  |

**ФУНКЦИИ НАЧАЛЬНИКА ПРОИЗВОДСТВА**

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ- КОММЕРЧЕСКИЙ ОТДЕЛ

- Изделия:

* ассортимент,
* сроки,
* качество,
* экономическая эффективность.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - ДИРЕКТОР ФАБРИКИ

* Устойчивость, стабильность производства.
* Планирование,устойчивое:
* к сбоям,
* к срывам снабжения,
* к несвоевременным заказам.
* Планово-предупредительная работа.
* Правильная реакция на сбои:
* точная оценка (причины, размеры),
* предложения по преодолению,
* предотвращение.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СЛУЖБА КАЧЕСТВА

* Качество продукта.
* Качество системы управления качеством.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - ГЛАВНЫЙ ИНЖЕНЕР

- Информация об эффективности.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - БУХГАЛТЕРИЯ

- Информация о расходуемых материалах.

**ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ К начальнику коммерческого отдела и гл. инженеру:**

* Своевременные, точные, согласованные с производством заказы.
* Обеспечение конструкторско-технологической документацией.
* Сопровождение производства.
* Поддержание оборудования в рабочем состоянии, график и пр.
* Инструмент, оснастка, оборудование.
* Обучение, аттестация рабочих.  
  **К службе снабжения:**
* Своевременность поставок и информация о них.  
  **К директору фабрики:**
* Полная укомплектованность кадрами.
* Условия труда: теснота, загазованность, спецодежда.

**Оценка начальника производства**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества | работника |
| измеряемые | неизмеряемые | имеющиеся | новые |
| - Процент выполне­ния заказов: - по объемам, в у. е. - по ассортименту - по качеству, в у. е. - Потери по качеству - Производитель­ность | - Соблюдение тех­нологической дис­циплины - Вклад в развитие системы управле­ния качеством - Работоспособная команда | - Командность (уме­ние работать в ко­манде) - Оперативность - Знание производ­ства - Инновационность - Исполнительность - Требовательность | - Умение комплексно решать проблемы - Проективность - English - MBA - Жесткость |

**Критерии, веса и баллы оценки работы начальника производства (один раз в месяц, начиная с февраля 2001 г.)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Крите­рии | Работо­способ­ность | Произво­дитель­ность | Процент вы­полнения зака­зов по ассор­тименту | Соблюдение технологиче­ской дисцип­лины | Развитие системы качества | Выполнение принятых решений | Z |
| Веса крите­риев | 50 | 50 | 30 | 50 | 40 | 40 | 260 |
| Кто оцени­вает | Директор фабрики | Директор фабрики | Директор фаб­рики | Директор фаб­рики | Нач. служ­бы качест­ва | Директор фабрики |  |

**ФУНКЦИИ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ СТРОИТЕЛЬНОЙ ФИРМЫ**

Управляющий проектом должен обеспечить компании **создание и разви­тие конкурентных преимуществ** при выполнении договоров: 1. При проектировании:

- по качеству проектных работ:

* в эстетике (узнаваемость стиля),
* в эффективности проектных, в т. ч. планировочных, решений,
* в технологичности производства и монтажа зданий,
* в долговечности функционирования зданий (использование гарантирован­  
  ных решений),
* в экономичности решений,
* в оформлении проекта (требования (?) к оформлению);
* по срокам проектных работ;
* по стоимости проектных работ.

2. При производстве и комплектации:

* по срокам,
* по качеству (соответствие проекту и договору),
* по точности изготовления на заводе,
* в оформлении документации (требования - ?).

3. На поставках:

* в точном соответствии графику,
* в экономии затрат на транспортировку,
* в обеспечении сохранности груза,
* в оформлении документации (требования - ?).

4. В репутации компании:  
у клиентов:

* надежный, обязательный исполнитель заказов,
* "с ними приятно иметь дело" (этика и эстетика отношений),
* учитывает индивидуальность каждого заказчика,
* имеет превосходные отличия;

у поставщиков материалов и услуг:

- обоснованно строгий клиент.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР

* Выполнение договора (заказа) с определенным уровнем рентабельности.
* Обеспечение вышеназванных конкурентных преимуществ.

ПОЛНОМОЧИЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ

1. Держатель и распорядитель бюджета проекта (как образуется бюджет про­  
   екта - ?).
2. Составляет финансовый план (постатейно).
3. Разрабатывает график выполнения работ.
4. Определяет свой штат.
5. Выбирает поставщиков и заключает с ними договоры.
6. Ставит задачи исполнителям.
7. В его руках мотивация (сообразно общефирменным нормативам).
8. Оценивает результаты и ход работ.
9. Сдает заказчику выполненный проект (вместе с ГД - ?).

**Ответственность управляющего проектом**

За сроки, качество, финансовые результаты выполнения проекта:

* вычеты,
* потери статуса,
* минус репутации.

**Варианты решения проблем в исполнении проекта**

При нормальном ходе проекта:

**КД-+УП-\* 3**

При проблемах с бюджетом:

**КД->УП + КД->3**

При проблемах со сдачей:

„^яш\*~,

Отклонения от условий договора:

I. По инициативе заказчика:

Управляющий проектом передает коммерческому директору факт изменения. Коммерческий директор корректирует договор и согласовывает с заказчиком.

II. По причинам УП:

Отклонение фиксирует заказчик и ставит в известность управляющего проек­том, коммерческого директора, генерального директора. Они решают проблему. Приоритетность вариантов разрешения проблем:

а) управляющий проектом решает с заказчиком;

б) управляющий проектом решает с коммерческим директором и заказчиком;

в) управляющий проектом решает с коммерческим директором, генераль­  
ным директором и заказчиком.

III. По причине КД (сроки и стоимость):  
Приоритетность вариантов решений:

а) коммерческий директор решает с заказчиком;

б) коммерческий директор и генеральный директор решают с заказчиком;

в) генеральный директор решает с заказчиком.

IV. По форс-мажорным обстоятельствам.

**ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ**

**К главе компании:**

- Глава компании берет на себя ответственность за создание и выполнение  
"правил игры":

* функции,
* нормативы,
* полномочия,
* общефирменные ресурсы (внутренние проекты, страховой бюджет и т. д.),
* ответственность.

**К коммерческому директору:**

- Обеспечить следующие качества договора:

* обоснованность сроков,
* плановую рентабельность,
* однозначность, недвусмысленность положений договора.

**Оценка управляющего проектом**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества | работника |
| измеряемые | 1 ЮИПШ1"ТРЯСМ1\_|Ю | имеющиеся | новые |
| - Соблюдение сроков - Выполнение бюджета - Эффективность про­ектных решений - Технологичность - Долговечность - Качество работ - Эффективность пла­нирования производ­ственного процесса | - Качество ведения документации - Эстетика проектных решений - Репутация - Удовлетворенность заказчика - Качество документо­оборота | - Умение работать с командой - Инновационность - Способность прини­мать решения и брать на себя ответ­ственность - Инициативность - Компетентность |  |

**Критерии, веса и баллы оценки работы управляющего проектом  
(один раз в полгода, начиная с 2002 г.)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  | **Способность** |  |  |
| **Критерии** | **Соблюде­ние сро­ков** | **Выполне­ние бюд­жета** | **Качество работ** | **работать с коман-** | **принимать ре­шения и брать на себя ответст-** | **Компе­тент­ность** | **£** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | **венность** |  |  |
| **Веса крите-** | **45** | **40** | **45** | **40** | **50** | **45** | **?65** |
| **риев** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Кто оцени­вает** | **Ген. дирек­тор** | **Ген. дирек­тор** | **Ген. ди­ректор** | **Ген. директор** | **Ген. директор** | **Ген. ди­ректор** |  |

**ФУНКЦИИ НАЧАЛЬНИКА СЛУЖБЫ БЕЗОПАСНОСТИ БИЗНЕСА**

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ- ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР Внешняя безопасность:

1. Снижение **количества целевых проверок** со стороны правоохранительных  
и фискальных органов через:

* создание среди правовых органов **репутации** как организации с высокой  
  правовой культурой и с сильной СББ;
* доброжелательные отношения с ОБЭП и налоговой полицией.

1. Минимизация **негативных последствий проверок** правоохранительных и  
   фискальных органов через установление доверительных отношений с руко­  
   водством этих организаций.
2. Внутренняя безопасность.
3. Снижение **объемов хищений** материально-денежных средств через:

* упреждающий отсев неблагонадежных кандидатов на работу в компании;
* снижение количества фактов, по которым возникает необходимость служеб­  
  ных расследований в целях выявления хищений сотрудниками и краж иными  
  лицами.

5. Снижение потерь от **трудных** (по истребованию задолженности) **товарных  
кредитов.**

Создание конкурентных преимуществ по безопасности.

1. "R" должен обладать **самой приветливой охраной** сбытовых подразделе­  
   ний, открытой к помощи добросовестным клиентам.
2. Создание среди клиентов (дилеров и посредников) репутации "R" как фир­  
   мы, **с которой лучше быть лояльными и благонадежными** (т. е. в случаях  
   их финансовых затруднений "R" должен быть у них на одном из первых мест  
   по погашению задолженностей).
3. Обеспечить **стабильность состава** СББ и его самую высокую **эффектив­  
   ность** среди конкурентов. Постановка регулярного менеджмента в СББ.

В случаях пересечения деятельности СББ с ревизионной службой и юриди­ческим отделом специфика СББ будет проявляться в использовании ею опера­тивных методов, режимных мероприятий, а также служебных расследований.

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ - ВСЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

* Информация о возможных преступных проявлениях внутри подразделений  
  компании.
* Обеспечение сохранности ТМЦ через техническую и физическую охрану.

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ - СБЫТОВЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

* То же, что и ген. директору, но на их уровне.
* Тоже, что и всем подразделениям.
* Возврат "трудных задолженностей".
* Инкассирование.
* Обеспечение методологией снижения уровня потерь ТМЦ и денежных  
  средств.

**ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ К ревизорской службе:**

- Информация о потерях ТМЦ и денежных средств в сбытовых подразделени­  
ях; выявленных злоупотреблениях должностных лиц.

**К начальнику юридического отдела:**

- Информация о нарушениях договорных обязательств.  
**К бухгалтерии:**

- Результаты аудита в части выявления злоупотреблений, связанных с хище­  
ниями ТМЦ и денежных средств.

**КУРТ.УМТ:**

- Достоверная и оперативная информация о состоявшихся и возможных зло­  
употреблениях.

**КОУП:**

- Информация о движении кадров и увольнениях по отрицательным мотивам.

**Оценка начальника СББ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рез | /льтаты работы | Качества работника | |
| измеряемые | неизмеряемые | имеющиеся | новые |
| - Снижение потерь ТМЦ от хищений, злоупотреблений и краж - Снижение потерь от внешних воз­действий - Снижение коли­чества целевых проверок за счет высокой правовой культуры и силь­ной СББ | - Репутация фирмы среди пра­вовых органов - Репутация среди сотрудников компании как надежного за­щитника их интересов как 8 служебной сфере, так и в иной - Формирование стабильной, работоспособной команды - Качественная методология снижения уровня потерь ТМЦ и денежных средств - Репутация среди оптовиков - Приветливость охраны | - Работоспособность - Широкие связи - Умение соединять опе­ративность с аналитич­ностью - Умение снижать нега­тивные психологиче­ские последствия при принятии негативных решений (при увольне­ниях, случаях халатно­сти и т. п.) |  |

**Критерии, веса и баллы оценки работы начальника СББ (один раз в полгода, начиная с марта 2002 г.)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Снижение количест­ва целевых прове­рок за счет высокой правовой культуры и сильной СЭБ | Снижение объемов хищений  ляде | Инициативность в разработке бо­лее широких управленческих проблем | Умение работать в высшей управленческой команде компа­нии | I |
| Веса кри­териев | 50 | 40 | 30 | 30 | 150 |
| Кто оцени­вает | гд | гд | гд | гд |  |

**ФУНКЦИИ НАЧАЛЬНИКА РЕВИЗОРСКОЙ СЛУЖБЫ**

Начальник PC должен обеспечить компании следующие результаты (внутрен­ние продукты):

**Повышение управляемости компании через укрепление учетной и фи­нансовой дисциплины.**

**Повышение качества учета и контроля в компании методическими и ад­министративными средствами.**

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ - ГЕН. ДИРЕКТОР, ФИН. ДИРЕКТОР

- Минимизировать возможности злоупотребления активами (деньгами и то­  
варами) и сократить уровень прямых и косвенных потерь.

Задавать уровень допустимых потерь в % от суммы активов или суммы обо­ротов при соблюдении следующих условий:

а) уровень потерь товарно-материальных ценностей (ТМЦ) не должен быть  
выше норматива (методика определения норматива должна быть разрабо­  
тана);

б) потери от риска по товарным кредитам должны быть меньше доходности  
операций;

в) товарные кредиты не должны быть выше заданной суммы;

г) система выдачи кредитов должна обеспечивать конкурентные преимущества  
компании;

д) должна быть гарантирована достоверность учета;

е) затраты на поддержание системы контроля должны быть меньше уровня воз­  
можных потерь.

- Достоверность показателей активов и источников через:

* систему учета,
* внутренний аудит.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - БУХГАЛТЕРИЯ

- Результаты внутреннего аудита.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ-УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

- Данные учета по конкретным показателям бюджета.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СББ

- Достоверная и своевременная учетная и косвенная информация о состояв­  
шихся и возможных злоупотреблениях.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - ЮРИДИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ

- Информация о нарушениях договорных обязательств.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - УПРАВЛЕНИЕ СБЫТА

* Достоверная и своевременная учетная и косвенная информация о состояв­  
  шихся и возможных злоупотреблениях.
* Рекомендации по снижению потерь.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СЛУЖБА СНАБЖЕНИЯ

- Учетные данные.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**- Достоверная и своевременная учетная и косвенная информация о состояв­  
шихся и возможных злоупотреблениях.**

**ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СЛУЖБА ЛОГИСТИКИ**

* Сокращение пересортицы и несоответствия данных в учетных базах факти­  
  ческому наличию товара.
* Методики учета и контроля ТМЦ.

**ТРЕБОВАНИЯ PC К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ**

**К генеральному директору и финансовому директору:**

- Доведение до ревизорской службы требований к системе учета на долгосроч­  
ную перспективу.

* Обеспечение материально-технической базы системы учета и контроля.  
  **К управлению финансового планирования:**
* Плановые показатели.  
  **К бухгалтерии:**
* Учетная информация.
* Информация о выявленных отклонениях от регламента в работе с активами.
* Результаты внешнего аудита.  
  **КСББ:**
* Своевременная информация о состоявшихся и (или) возможных злоупотреб­  
  лениях.
* Проблемная информация о кредитных клиентах или о лицах, имеющих дос­  
  туп к ТМЦ и финансам.

**К юридическому отделу:**

- Юридическое сопровождение деятельности PC.  
**К управлению сбыта:**

- Косвенная и фактическая информация о состоявшихся и (или) возможных  
злоупотреблениях.

* Фактическое ведение учета в подведомственных подразделениях.  
  **К службе снабжения:**
* Информация о своей системе ценообразования.  
  **Куправлению персоналом:**
* Обеспечение кадрами.
* Обучение сотрудников.
* Мотивация, например на снижение потерь.  
  **К службе логистики:**
* Построение процессов с учетом требований к контролю за ТМЦ.  
  **Ко всем подразделениям:**
* Информация об операциях в утвержденных форматах.

**Оценка начальника ревизорской службы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества работника | |
| измеряемые | неизмеряемые | имеющиеся | новые |
| - Выявленные недостачи в денежном выражении - Снижение количества ошибок и коррекций в от­четное™ - Снижение отклонений оперативной отчетности от регламентной - Снижение потерь активов в % к обороту (ТМЦ, день­ги, тов. кредиты) - Количество проверок | - Формирование ра­ботоспособной ко­манды - Повышение учетной дисциплины в ком­пании - Повышение автори­тета УФК в компании - Конструктивность отношений с други­ми подразделения­ми | - Способность доводить до конца принятые решения - Аналитичность - Умение находить реше­ние проблем - Инновационность, ини­циативность - Честность, порядочность по отношению к компании - Стремление к положи­тельной мотивации при решении проблем |  |

**Критерии, веса и баллы оценки работы начальника ревизорской службы (один раз в полгода, начиная с января 2002 г.)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерии** | **Качественные и ко­личественные по­казатели контроля за активами** | **Уровень ор­ганизации учета** | **Повышение ав­торитета УФК в компании** | **Организация уче­та и контроля в регионах** | **£** |
| **Веса кри­териев** | **50** | **40** | **30** | **30** | **150** |
| **Кто оцени­вает** | **Финансовый директор** | **Финансовый директор** | **Финансовый ди­ректор** | **Финансовый директор** |  |

**ФУНКЦИИ НАЧАЛЬНИКА ЮРИДИЧЕСКОГО ОТДЕЛА**

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ -ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР И ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

* Отсутствие претензий от контролирующих гос. органов к фирме по право­  
  вым параметрам.
* Определенность и понятность правил:
* взаимодействия между подразделениями, единство действий;
* принятия решений;
* правовых аспектов осуществления бизнес-процессов.
* Обеспечение гос. защиты прав и интересов фирмы.
* Оптимизация предпринимательских рисков:
* неплатежей,
* непоставок,
* отказов от договоров,
* неисполнения обязательств ("Р-т" и контрагентами).

- Оптимизация рисков собственника:

* утраты имущества,
* повреждений имущества.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - ОТДЕЛ АРЕНДЫ

* Согласованные с арендодателем условия аренды.
* Информация о рисках использования помещений.
* Договоры, обеспечивающие государственную защиту.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СБЫТОВЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

* Согласованные с контрагентами условия сделки, обеспечивающие защиту  
  имущественных интересов "R".
* Рекомендации программ действий по правовым вопросам.
* Оперативное истребование долгов правовыми методами.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ- БУХГАЛТЕРИЯ

* Рекомендации программ действий по правовым вопросам.
* Легализация внутренних отношений между аффилированными юридически­  
  ми лицами.

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ - ВСЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

- Рекомендации программ действий по правовым вопросам.

**ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ К генеральному директору и зам. генерального директора:**

- Постановка задачи и возможность уточнения условий без посредников (по­  
средник, как правило, упускает специфические правовые аспекты задачи).

**КУФП:**

- Систематически - информация о состоянии долгов перед компанией.

- По запросу - первичная документация, любая информация.  
**КСББ:**

- Информация о состоянии активов определенных контрагентов и должников,  
об их месторасположении и руководстве.

**К бухгалтерии:**

- По запросу - первичная документация, любая информация.  
**К транспортному отделу:**

- Систематически - статистика по ущербам при перевозках, оперативная ин­  
формация о рисковых случаях.

- По запросу - любая информация.  
**К отделу аренды:**

- Заблаговременное начало подготовки к оформлению отношений с контр­  
агентами.

- По запросу - любая информация.  
**К службе сбыта:**

- Систематически - оперативное предоставление о просрочке платежа кли­  
ентом.

* По запросу - первичная документация, любая информация.  
  **Ко всем подразделениям:**
* По запросу - первичная документация, любая информация.

**Оценка начальника юридического отдела**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества работника | |
| измеряемые | неизмеряемые | имеющиеся | новые |
| - Количество и це­на "отбитых" пре­тензий гос. орга­нов - Количество отби­тых претензий контрагентов - Количество ис­требованных долгов - Количество сэко­номленных средств за счет разработанных схем и методов работы - Количество воз­мещенных ущер­бов | - Отсутствие претензий гос. органов или наличие доказательств над­лежащего исполнения обяза­тельств компанией перед государ­ством (на уровне правовой защи­щенности компании в целом и от­дельных ТС, СП) - Наличие доказательств надлежа­щего исполнения обязательств компанией перед контрагентами (на уровне правовой защищенности компании в целом и отдельных ТС, СП) - Возможность доказать права ком­пании (если таковые имеются) в интересующих ее областях - Отсутствие долгов перед компани­ей (в рамках обслуживания сбыта) - Отсутствие потерь из-за незащи­щенности прав компании - Минимизация рисков и (или) по­терь от рисковых случаев | - Знание теории и правопримени­тельной практики права и 'творче­ское" использо­вание этих зна­ний для выпол­нения своих функций - Видение в пер­вую очередь об­щей задачи и во вторую - ее про­екции на функции отдела | - Знание эко­номики, фи­нансов и бух­учета и "твор­ческое" ис­пользование этих знаний - Совершенст­вовать спо­собность не терять леса (общей зада­чи) за деревь­ями (текучки) |

**Критерии, веса и баллы оценки работы начальника юридического отдела (один раз в полгода, начиная с июля 2002 г.)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерии** | **Способность к командной работе с другими подразделениям и** | **Создание рабо­тоспособной команды** | **Вклад юр. отдела в решение задач рабочей группы по правовой защищенности** | **Инновационность, инициативность** | **Z** |
| **Веса кри­териев** | **40** | **35** | **50** | **40** | **165** |
| **Кто оцени­вает** | **1-й зам ген директора** | **1-й зам ген директора** | **1-й зам ген директора** | **1-й зам ген директора** |  |

**ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ СТРОИТЕЛЬНОЙ ФИРМЫ**

Рост поступления финансовых средств (обеспечение текущей, долгосроч­ной и стратегической доходности1) посредством:

1. Роста и развития клиентской базы:

а) поступление новых клиентов;

б) постоянное обновление методов работы с клиентурой;

2. Создания и развития конкурентных преимуществ в технологии продаж:

а) продвижение торговой марки;

б) формирование репутации строительной фирмы:

* у клиентов |
* у партнеров >- подлежит расшифровке.
* в "холдинге" I

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СФ

* Текущая, долгосрочная и стратегическая доходность.
* Повышение исполнимости договоров.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ- МЕНЕДЖЕРЫ ПРОЕКТОВ

* Повышение технологичности договоров (их исполнимость). (Расшифровать)
* Постоянная, равномерная загрузка.
* Рост фактической рентабельности договоров по отношению к плановой.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - ПРОЕКТНЫЙ ОТДЕЛ

* Максимальная унификация продуктов.
* Все то же, что и менеджерам проектов.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СНАБЖЕНИЕ

* Унификация заявок на поставки (по номенклатуре, условиям, срокам).
* Возможность упрощения логистики.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СТРОИТЕЛИ

- Все то же, что и менеджерам проектов.

' Стратегическая доходность

* свой завод,
* крупнейшая дилерская сеть,  
  -бренд

**ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ К менеджерам проектов:**

* Строгое исполнение договоров по всем параметрам.  
  **К проектному отделу:**
* Повышение конкурентоспособности продукции:
* оптимизация затрат (снижение допусков на предпроектной стадии);
* % "отказа" должен снижаться;
* оптимизация материалоемкости;
* максимальная стандартизация проектных решений.  
  **К генеральному директору:**
* Ясность текущих, долгосрочных и стратегических целей.
* Качественный механизм обеспечения взаимодействия подразделений СФ  
  как единого целого.
* Обеспечение ресурсов под меняющиеся функции отдела.
* Обеспечение эффективной мотивации на исполнение функций.

**Оценка руководителя отдела продаж СФ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества работника | |
| измеряемые | неизмеряемые | имеющиеся | новые |
| - Объемы продаж - Рост числа новых клиентов - Повторные заказы (рост) - Рост числа эф­фективных нов­шеств на прода­жах | - Удовлетворенность внутренних клиентов - Качество репутации у клиентов - Создание и развитие конкурентных преиму­ществ на продажах - Формирование работо­способной команды | - Коммуникабельность - Лидерские качества - Стратегичность мыш­ления - Восприимчивость к новым идеям - Умение однозначно передавать информа­цию внутренним и внешним клиентам | — English - Способность соз­давать новшества |

**Критерии, веса и баллы оценки работы руководителя отдела продаж СФ (один раз в полгода, начиная с мая 2002 г.)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерии** | **Объем продаж** | **Рост числа новых клиентов** | **Удовлетво­ренность внешних кли­ентов** | **Развитие конкурентных преимуществ на продажах** | **Формирование работоспособ­ной команды** | **£** |
| **Веса кри­териев** | **50** | **40** | **30** | **30** | **40** | **190** |
| **Кто оцени­вает** | **Директор** | **Директор** | **Директор** | **Директор** | **Директор** |  |

**ФУНКЦИИ ОТДЕЛА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ**

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ - ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

И РУКОВОДИТЕЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Бесперебойность процесса формирования заработной платы до стадии кас­сира.

Согласованность действий в области заработной платы с установками ди­рекции.

Качественный учет зарплаты. Расчет и своевременные выплаты зарплаты с учетом:

* экономической целесообразности,
* ситуации на рынке труда.

Формирование единой политики заработной платы. Организация процесса выдачи заработной платы. Эффективное взаимодействие всех подразделений.

**ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ**

Своевременная и качественная документация (кто, когда, в каком виде и ка­кую информацию ему должен предоставлять).

**Оценка руководителя отдела заработной платы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества | работника |
| измеряемые | неизмеряемые | имеющиеся | новые |
| - Сроки расчетов | - Отсутствие претен­зий от внутренних клиентов - Качественное опи­сание процесса движения з/п от обоснования до выдачи - Качественное ис­полнение этого процесса | - Коммуникабель­ность - Экономические зна­ния - Исполнительность - Инициативность - Качество управ­ленческой воли |  |

**Критерии, веса и баллы оценки работы руководителя отдела заработной платы (один раз в квартал, начиная с января 2002 г.)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерии** | **Качественное опи­сание процесса движения з/п** | **Качественное исполнение движения з/п** | **Экономические знания** | **Коммуника­бельность** | **Z** |
| **Веса крите­риев** | **30** | **50** | **20** | **50** | **150** |
| **Кто оценива­ет** | **Фин. директор** | **Фин. директор** | **Фин. директор** | **Фин. директор** |  |

**ФУНКЦИИ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА Выработка маркетинговых решений**

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ -ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, КОММЕЧЕСКИЙ ОТДЕЛ

* Варианты изменения политики в различных сегментах рынка и методичес­  
  кое обеспечение маркетинговой работы подразделений.
* Изучение конкурентов, место среди конкурентов (тенденции).
* Емкость рынка (тенденции):

- сегментация рынка по потребителям, по продуктам и услугам.

* Оценка репутации "Z" (внешний мониторинг фирмы).
* Организация сбора данных, производство новой информации.
* Прогнозы объемов продаж.
* Рекомендации по ценовой политике и оценка ее эффективности.
* Оценка структуры спроса.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - РЕГИОНАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ

* Методика оценки доли рынка.
* Формализованная оценка продаж (аналитический отчет).

#

't\*

**ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ К коммерческому отделу:**

Получение своевременной и достоверной информации по запросам марке­тинговой службы.

**Оценка руководителя отдела маркетинга**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества | работника |
| измеряемые | неизмеряемые | имеющиеся | вводимые |
| - Погрешность в про­гнозах | - Своевременность аналитических от­четов - Качество аналити­ческих отчетов - Качество методик - Выполнение приня­тых решений | - Исполнительность - Профессионализм | - Инновационность - Профессиональные знания в маркетинге - Умение работать с другими подраз­делениями |

**Критерии, веса и баллы оценки работы руководителя отдела маркетинга (один раз в квартал, начиная с октября 2001 г.)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерии** | **Погреш­ность в прогнозах** | **Выполне­ние при­нятых ре­шений** | **Своевре­менность аналити­ческих отчетов** | **Качество аналити­ческих от­четов** | **Качество методик** | **Умение работать с другими подразде­лениями** | **Z** |
| **Веса кри­териев** | **20** | **20** | **40** | **50** | **40** | **30** | **200** |
| **Кто оцени­вает** | **Зам. ГД по развитию** | **гд** | **Зам. ГД по развитию** | **Зам. ГД по развитию** | **Зам. ГД по развитию** | **гд** |  |

**ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ МОСКОВСКОГО ОТДЕЛА ПРОДАЖ**

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ -ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО СБЫТУ

**Регулярные (линейные)**

Производственные задания:

* исполнение планов продаж  
  Ситуативные:
* смена арендодателя,
* замена оборудования,
* решение кадровых проблем и др

**Инновационные (штабные)**

Разработка проблем:

* их идентификация,
* поиск решения,
* реализация решения.

Рост и развитие клиентской базы.

Создание и развитие конкурентных преимуществ

в качестве бизнес-процессов.

Создание и развитие конкурентных преимуществ

в качестве персонала.

Обеспечение обратной связи от рынка на руко-

водство компании

**ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ К генеральному директору и АВК:**

* Более детальное обсуждение сложных в реализации планов стратегическо­  
  го характера.
* Обратная связь по предоставляемой информации.
* Если в работу подключаются другие подразделения (не подчиненные МОП),  
  то до исполнения работы обозначать руководителя, который координирует  
  деятельность подразделений. На данном этапе не предоставляется возмож­  
  ным построить отношения с ТС как с поставщиками.

**К отделу корпоративных продаж:**

* Четкое распределение функционала между МОП и отделом корпоративных про­  
  даж (т. к. ОКП подчиняется непосредственно зам. ГД и получает от него задания).
* Согласование всех программ и планов по внедрению.

- Предоставление запрашиваемой статистической и аналитической информации.  
**К отделу логистики:**

* Согласование планов и программ, участниками которых являются МОП и сбы­  
  товые подразделения.
* До сих пор не ясен функционал данного подразделения. Что входит в компе­  
  тенцию отдела. Мы только направляем на согласование разработанные ма­  
  териалы и планы, дабы логистика сработала параллельно с МОП по инвести­  
  ционным проектам.

**К управлению финансового планирования и ревизорской службе:**

* Понимание планов и возможностей развития сбыта в утверждаемых доку­  
  ментах, обоснованность плановых показателей.
* Тщательность проработки проблем и подготовки регламентирующих сбыт  
  документов, т. к. МОП приходится заново перерабатывать большую часть  
  документов.
* Предоставление по запросам МОП оперативных данных в строго указанные  
  сроки.

**К службе персонала:**

* На стадии подбора персонала глубже разъяснять кандидатам функции и пер­  
  спективы в работе.
* Инициатива обратной связи с подразделениями, в которые направляются  
  кандидаты.
* Четкое определение и соблюдение сроков в подборе персонала в сбытовые  
  подразделения. Повышение качества подбора персонала.
* Информирование сбытовых подразделений по удовлетворению заявок на  
  подбор персонала.

**Оценка руководителя МОП**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества работника | |
| измеряемые | неизмеряемые | имеющиеся | новые |
| - Внедрение инве- | - Разработка проектов | - Быстрая и взвешенная | - Умение быст- |
| стиционных про- | и программ | реакция на возникшие | ро переклю- |
| ектов | - Администрирование | проблемы или информа- | чаться на |
| - Выполнение пла- | рабочих процессов | цию, умение принимать | управление |
| новых показате- | - Создание и развитие | решения | новыми на- |
| лей вверенными | конкурентных пре- | - Планомерный подход к | правлениями |
| сбытовыми под- | имуществ на квали- | реализации намеченной | в работе |
| разделениями | фикации персонала | работы | - Появление |
| - Скорость реше- | - Доработка инструк- | - Трансляция идей к раз- | интереса к |
| ния проблем СП | ций и распоряжений | работке сотрудниками | администри- |
| - Внедрение тех- | от других управлен- | МОП, делегирование | рованию |
| нологических | ческих структур | полномочий сотрудникам | - Умение вы- |
| проектов, резуль- | - Своевременное со- | МОП. | делять глав- |
| тат которых пря- | гласование действий | - Качество выполнения | ное, расстав- |
| мо влияет на по- | с другими подразде- | плановой и неплановой | лять приори- |
| казатели (оборот, | лениями (по проек- | работы | теты |
| прибыль, приток | там и программам) | - Функциональное распре- |  |
| клиентов) | - Создание работо- | деление обязанностей в |  |
|  | способной команды в | коллективе, использова- |  |
|  | МОП | ние профессиональных |  |
|  |  | качеств сотрудников |  |
|  |  | - Выстраивание системы |  |
|  |  | взаимозаменяемости со- |  |
|  |  | трудников |  |
|  |  | - Инновационность |  |

**Критерии, веса и баллы оценки работы руководителя МОП (один раз в полгода, начиная с июля 20О2 г.)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерии** | **Внедре­ние инве­стицион­ных про­ектов** | **Разра­ботка проектов** | **Создание и раз­витие конку­рентных пре­имуществ в квалификации персонала** | **Планомер­ный подход к реализа­ции наме­ченной ра­боты** | **Иннова-цион-ность** | **Интерес кадми-нистри-рова-нию** | **Z** |
| **Веса кри­териев** | **40** | **40** | **30** | **40** | **50** | **10** | **210** |
| **Кто оцени­вает** | **Зам. ГД по сбыту** | **Зам ГД по сбыту** | **Зам. ГД по сбыту** | **Зам. ГД по сбыту** | **Зам. ГД по сбыту** | **Зам. ГД по сбыту** |  |

**ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

Руководитель отдела информационных технологий должен обеспечить:

1. Создание информационно-технологических моделей (описание бизнес-про­  
цессов, а также программно-техническая реализация) и инструментальных стан­  
дартов (информационно-технологических нормативов бизнес-процессов) ведения  
бизнеса.

Перевод наиболее эффективных моделей в стандарты ведения бизнеса и распространение этих стандартов.

Развитие моделей и стандартов, постоянное их совершенствование в соот­ветствии с изменяющимися требованиями как внешней, так и внутренней среды.

2. Возможности поиска новых решений по формам и методам взаимодей­  
ствия с клиентом, новым ресурсам развития инфраструктуры, снижению издер­  
жек, ассортиментной политики, бюджетированию и т. д.

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ - ВСЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

* Техническое обеспечение ведения бизнеса (средства вычислительной и орг­  
  техники (СВОТ), локальные сети, внутренняя телефония).
* Обеспечение подразделений объединения сервисом, предоставляемым кор­  
  поративной системой связи - КСС (электронная почта, FTP, Интернет и т. п.).
* Обеспечение подразделений объединения базовыми программными сред­  
  ствами (текстовые редакторы, таблицы и т. п.).
* Создание и ведение программных продуктов, реализующих бизнес-функции.
* Создание инструктивного материала, обеспечивающего возможность  
  пользования программным продуктом.
* Создание организационно-технологических процедур, реализующих бизнес-фун­  
  кции подразделений, с использованием доступных информационныхтехнологий.

**ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ**

* Самостоятельное проведение мероприятий, направленных на поддержание  
  СВОТ в работоспособном состоянии.
* Ведение внутреннего учета СВОТ.
* Своевременное оповещение соответствующих служб ОИТ о необходимости  
  проведения работ по поддержанию СВОТ и средств связи в работоспособ­  
  ном состоянии.
* Согласование с ОИТ всех предполагаемых изменений в конфигурации СВОТ  
  и топологии локальной сети.
* Своевременная и исчерпывающая постановка задач на автоматизацию или  
  модификацию уже автоматизированных бизнес-функций.
* Неукоснительное следование инструкциям по пользованию программным  
  продуктом.

**Критерии, веса и баллы оценки работы руководителя ОИТ (один раз в квартал, начиная с июля 2002 г.)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерии** | **Технологичность пользования, прак­тическое внедре­ние в логистику "Элиты"** | **Автоматизация в регионах, пе­ревод учета на 1C** | **Работа на упреж­дение, инноваци-онность, инициа­тивность** | **Внутренняя клиентная ориентация** | **I** |
| **Веса кри­териев** | **50** | **40** | **40** | **40** | **170** |
| **Кто оцени­вает** | **Фин. директор** | **Фин. директор** | **Фин. директор** | **Фин. директор** |  |

**ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ РОЗНИЧНОЙ СЛУЖБЫ**

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СКЛАД

* Максимальное освобождение площадей, в первую очередь - неликвидов.
* Ритмичность отгрузок.
* Своевременность, правильность оформления.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ- СЕРВИСНАЯ СЛУЖБА

* Сохранность выставочных образцов.
* Соблюдение нормативов сроков по предоставлению услуг.
* Поставка клиентов на обслуживание.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ- ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

* Рост объема.
* Беспроблемность с фискальными органами.
* Отсутствие рекламаций.
* Имидж компании.
* Конкурентные преимущества.
* Обратная связь с рынком (жалобы, инициативы).

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ- КОММЕРЧЕСКИЙ ОТДЕЛ

* Перевод индивидуальных продаж в корпоративные (без конфликта интере­  
  сов).
* Обеспечение конкурентных преимуществ в рознице (ассортимент, цены, рек­  
  лама, место, продавцы, стандарт торговой точки).
* Информация о покупателях (потребности).
* Качество отчетности.
* Объем продаж в денежном выражении.
* Рост прибыли с каждой торговой точки.
* Рост коэффициента рентабельности.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ- БУХГАЛТЕРИЯ

- Полнота и своевременность документооборота.

**ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ К складу:**

* Товарный вид на выставку.
* Полная комплектация товара.
* График доставки.
* Экстренные доставки.

**К сервису:**

- Соблюдение нормативов (!) ремонта выставки (раз в неделю в нормативный  
день).

* Запуск торговой точки как специальный проект (бизнес-процесс).  
  **К бухгалтерии:**
* Обучение документообороту.

**К руководству коммерческого отдела:**

* Реклама торговых точек.
* Рекламные материалы.

**Оценка руководителя розничной службы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества работника | |
| измеряемые | неизмеряемые | имеющиеся | новые |
| - Объемы - Количество клиен­тов, купивших - Рост дохода - Соотношение при­быльных/неприбыль­ных торговых точек - Коэффициент обо­рачиваемости вы­ставки - Выполнение плана - Рост числа торговых точек | - Соблюдение стандартов вы­ставки (имидж фирмы) - Квалификация руководителя - Квалификация персонала - Качество отчетности - Обратная связь с рынком (маркетинговая информация) - Беспроблемность по фис­кальным органам - Определение, обеспечение конкурентных преимуществ | - Организаторские спо­собности - Умение работать с персоналом - Технические знания - Инновационность, инициативность - Оперативность - Самостоятельность - Ответственность - Знание маркетинга |  |

**Критерии, веса и баллы оценки работы руководителя розничной службы**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Организа­торские способно­сти | Квали­фикация персо­нала | Рост дохода в це­лом | Фис­кальная надеж­ность | Определение и обеспечение конкурентных преимуществ | Иннова­ционность | Z |
| Веса кри­териев | 30 | 40 | 50 | 40 | 30 | 50 | 240 |
| Кто оцени­вает | гд | гд | гд | гд | ГД | гд |  |

**ФУНКЦИИ НАЧАЛЬНИКА ДИЛЕРСКОГО ОТДЕЛА**

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - НАЧАЛЬНИК КОММЕРЧЕСКОГО ОТДЕЛА Обеспечить текущую, долговременную, стратегическую доходность1 москов­ской дилерской сети.

Обеспечить обратную связь от дилеров, конкурентов и потребителей на top-уровень и представительство (документированную информацию о претен­зиях, отчетность, предложения...).

1 Понятия:

текущая доходность: каталог, реклама, дистрибуция, квалификация, ассортимент; Долгосрочная доходность, рост способности продавцов, брэнды, развитая дилерская сеть; стратегическая доходность: система наращивания и развития дилерской сети, качество дилеров,

система постоянного производства брэндов,

инновационная установка фирмы,

тотальность охвата территории филиалами и торговым представительством,

имидж компании,

репутация компании.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СЕРВИСНАЯ СЛУЖБА

* Гибкость сроков на выполнение ремонта и других услуг.
* Сохранность образцов на выставках.
* Информация о предстоящих отгрузках дилерам.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СКЛАД

* Большая интенсивность отгрузки.
* Укрупнение партий на отгрузку.
* Информирование как минимум за одни сутки о времени отгрузки.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ -ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

* Планомерный рост продаж своей продукции.
* Информация о скрытых дефектах.
* Обратная связь от дилеров и потребителей по своей продукции. I
* Планомерность заказов на проектирование и производство новых моде- \  
  лей. |

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - БУХГАЛТЕРИЯ j

- Качественное ведение документации. \*

**ТРЕБОВАНИЯ ДИЛЕРСКОГО ОТДЕЛА К ДРУГИМ СЛУЖБАМ \**

**К генеральному директору: |**

- Обеспечение конкурентных преимуществ в рекламе.

* Обеспечение конкурентоспособного соотношения цены и качества.  
  **К руководителю коммерческого отдела:**
* Поддержание постоянных складских запасов. ]
* Обеспечение информации о товаре в пути. j
* Обеспечение сопроводительной документацией к товару.  
  **К сервисной службе:**
* Обеспечение качества выставочных образцов.
* Решение проблем с рекламациями. \
* Соблюдение нормативов по услугам. |  
  **К складу: \**
* Комплектность сопроводительной документации. 'j
* Комплектность элементов питания. \
* Соответствие фактически отгруженного товара накладной. '

- Проверка внешнего вида дорогих моделей и моделей "группы риска" перед •  
отгрузкой.

* Своевременное проведение возвратов от дилеров.  
  **К производственным подразделениям:**
* Минимизация брака.
* Ритмичность выпуска продукции. |
* Обеспечение информацией о выпускаемой продукции. |
* Сокращение сроков запуска новых моделей.  
  **К бухгалтерии:**
* Своевременное извещение об изменениях в документации. \  
  **К службе качества:**
* Своевременное обеспечение сертификатами на продаваемую продукцию.

**Оценка начальника дилерского отдела**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества работника | |
| измеряемые | неизмеряемые | имеющиеся | новые |
| - Рост доходов - Роет доли рынка - Снижение коэффи­циента оборачи­ваемости по отделу \_ Минимизация по­терь по возврату - Снижение "деби-торки" | - Обеспечение кон­курентных пре­имуществ в работе с московской ди­лерской сетью - Обеспечение об­ратной связи от рынка на фирму | - Умение создать ра­ботоспособную ко­манду (квалифика­ция, согласован­ность, взаимозаме­няемость) - Инновационность, инициативность - Самостоятельность, ответственность - Умение вести пере­говоры |  |

**Критерии, веса и баллы оценки работы начальника дилерского отдела**

**(начиная с 25-го июля)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерии** | **Рост**  **ДОХОД­НОСТИ** | **Снижение ко­эффициента оборачивае­мости** | **Обеспече­ние конку­рентных преиму­ществ** | **Умение создать команду** | **Инновацио нность** | **Обеспече­ние обрат­ной связи рынка с фирмой** | **Z** |
| **Веса кри­териев** | **50** | **20** | **50** | **30** | **40** | **40** | **230** |
| **Кто оцени­вает** | **Коммерческий директор** | | | | | | |

**ФУНКЦИИ ИНЖЕНЕРА СЕРВИСНОЙ СЛУЖБЫ**

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - НАЧАЛЬНИК СЕРВИСНОЙ СЛУЖБЫ - Обеспечить пригодность продукции к продаже и эксплуатации (после ре­монта):

* в натуральном выражении,
* в денежном выражении  
  при:
* увеличении количества ремонтных работ в единицу времени (день),
* снижении сроков ремонтных работ,
* снижении затрат на ремонт (экономия).

**Оценка инженера сервисной службы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества работника | |
| измеряемые | неизмеряемые | имеющиеся | новые |
| - Количество продукции выве­денной из брака - Количество собранной про­дукции - Количество разгрузок и уста­новок продукции - Количество коммерческих и гарантийных ремонтов - Снижение рекламаций на ремонт - Максимальный возврат упа­ковки для вторичного ис­пользования заводом | - Работоспособ­ная команда - Создание и развитие конку­рентных пре­имуществ на ремонте и уста­новке - Предложение на рынок новых услуг | - Умение мотивировать клиентов на повторные закупки и услуги (закреп­ление и развитие клиен­тов) - Организаторские спо­собности - Инновационность - Командность - Обучаемость - Мобильность - Реактивность - Оперативность - Клиентная ориентация |  |

Имеющиеся конкурентные преимущества: установка тяжелых сейфов, ремонт "чужих" сейфов.

**Критерии, веса и баллы оценки работы инженера сервисной службы**

**(начиная с 20-го июля)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Крите­рии** | **Количество продукции, выводимой из брака** | **Умение моти­вировать кли­ентов на по­вторные за­купки и услуги** | **Создание и развитие кон­курентных преимуществ** | **Инновацион-ность, инициа­тивность** | **Количество коммерческих ремонтов** | **Z** |
| **Веса крите­риев** | **50** | **40** | **35** | **35** | **30** | **190** |
| **Кто оцени­вает** | **1 раз в месяц нач. сервисной службы** | **0,5 года нач. сервисной службы** | **0,5 года нач. сервисной службы** | **0,5 года нач. сервисной службы** | **1 раз в квартал зам. нач. сер­висной службы** |  |

**ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА МОСКОВСКОГО ОТДЕЛА (ДИЛЕРСКИЕ ПРОДАЖИ)**

Обеспечение роста и развития дилерской базы в московском регионе с по­стоянным ростом текущей, долгосрочной и стратегической доходности. Успеш­ная реализация торговой политики.

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ -

НАЧАЛЬНИК КОММЕРЧЕСКОГО ОТДЕЛА И НАЧАЛЬНИК МОП Обеспечение конкурентных преимуществ по:

* развитию дилерской сети;
* соблюдению стандартов выставок;
* безопасности:
* отсутствие чистых долгов,
* фискальная безопасность;
* обратной связи на завод и коммерческий отдел;
* информации о конкурентах;
* методам работы с дилерами;
* росту квалификации и образования;
* качественной и своевременной отчетности;
* качественному контролю за рекламациями;
* заявки в письменном виде (?).

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СЕРВИСНАЯ СЛУЖБА

* Поставка клиентов.
* Сохранность выставочных образцов.
* Минимизация возврата.

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ - СКЛАД И КОММЕРЧЕСКИЙ ОТДЕЛ

* Качественная документация на отгрузку и доставку.
* Реализация неликвидов.
* Укрупнение поставок.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ- МАРКЕТИНГ

* Информация о конкурентах.
* Информация о тенденциях и новинках рынка.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ- ОТДЕЛ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОДАЖ

- Поставка корпоративных клиентов.

**ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ К начальнику коммерческого отдела:**

* Рекламные материалы.
* Ритмичность поставок.
* Организация рабочего места.

**К начальнику московского отдела продаж:**

* Организация рабочего места.
* Советы, консультации.
* Техническое обучение.
* Благоприятная обстановка в коллективе. Командный дух.
* Отстаивание интересов сотрудников перед руководством.
* Информация об обстановке на фирме.  
  **К сервисной службе:**

- Качество обслуживания, поддержание выставочных образцов в хорошем со­  
стоянии.

**К складу:**

* Качество учета.
* Качество отгрузки.

**К маркетингу и начальнику коммерческого отдела:**

* Бесперебойное снабжение конкурентоспособными рекламными материалами.
* Грамотная рекламная политика.
* Анализ рынка.

**К отделу корпоративных продаж:**

- Поставка дилеров.

**Оценка менеджера московского отдела продаж**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества работника | |
| измеряемые | неизмеряемые | имеющиеся | новые |
| - Объем продаж - Рост доходности - Количество новых дилеров - Минимизация чистых долгов "дебиторка" - Увеличение доли продаж нелик­видов - Коэффициент оборачиваемости - Рост продаж у сетевых дилеров - Удельный вес дилера | - Отсутствие проблем в работе - Репутация менеджера у дилеров - Эффективные методы работы с дилерами - Информация маркетин­говая (качество) - Качество отчетности | - Рост квалификации - Работоспособность - Инновационность - Самостоятельность - Коммуникабель­ность - Самообразование - Умение доводить дело до конца |  |

**Критерии, веса и баллы оценки работы менеджера московского отдела продаж (один раз в квартал, начиная с октября 2001 г.)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерии** | **Рост числа новых дилеров** | **Рост продаж у имеющихся дилеров** | **Рост**  **ДОХОД­НОСТИ** | **Рост ква­лифика­ции** | **Качество отчетности** | **Инноваци­онность** | **Z** |
| **Веса кри­териев** | **40** | **50** | **50** | **40** | **30** | **30** | **240** |
| **Кто оцени­вает** | **Начальник московского отдела** | | | | | |  |

**ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА РЕГИОНАЛЬНОГО ОТДЕЛА**

I. Содержание работы:

- Компенсация недостатков системы:

* квалификации директоров филиалов,
* слабостей технологии связей,
* перекосов поставок,
* контроля за директорами филиалов.

- Развитие филиалов:

* повышение квалификации,
* взаимодействие филиалов между собой,
* маркетинг в филиалах,
* открытие новых филиалов,
* решение их проблем,
* специальные запросы.
* Осуществление дилерских продаж.
* Связь филиалов с центральными службами: бухгалтерия, маркетинг, сервис­  
  ная служба и т. д.

II. Функции менеджера регионального отдела

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ- ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

- Создание и развитие механизма управления, обеспечивающего рост доход­  
ности региона (текущей, долгосрочной и стратегической):

* развитие дилерской сети,
* маркетинг,
* клиентная ориентация,
* снижение рисков, безопасность.
* Создание и развитие конкурентных преимуществ (в том же, в чем и у началь­  
  ника отдела).
* Интенсификация каждого канала распределения.
* Обратная связь на фирму.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - НАЧАЛЬНИК РЕГИОНАЛЬНОГО ОТДЕЛА

* Обеспечить функционирование и развитие региона без участия начальника  
  регионального отдела.
* Успешная реализация торговой и региональной политики в условиях конк­  
  ретного региона.
* Минимизация конфликтов и их последствий.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - НАЧАЛЬНИК КОММЕРЧЕСКОГО ОТДЕЛА

* То же, что и по отношению к начальнику отдела.
* Качественная отчетность.
* Обратная связь на фирму.

**ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ К генеральному директору:**

* Обеспечить безопасность бизнеса.  
  К складу:
* Своевременная и полная информация о сбоях.
* Соблюдение сроков отгрузки.
* Качество укладки.
* Комплектность.

**К коммерческому отделу:**

* Четкие требования к отчетности.
* Полная и своевременная информация о товародвижении (по складу...).
* Наличие ходовых позиций на складе.  
  **К сервисной службе:**
* Обучение персонала в филиалах.
* Своевременная реакция на запросы.
* Комплект запасных частей.  
  **К бухгалтерии:**
* Контрольно-ревизионная работа в филиалах.  
  **К маркетинговой службе:**
* Рекламная поддержка.
* Рекламная политика.
* Материалы.
* Фирменный стиль.

**Оценка менеджера регионального отдела**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества работника | |
| измеряемые | неизмеряемые | имеющиеся | новые |
| - Рост доходности - Доля рынка - Коэффициент обо­рачиваемости - Рентабельность - Рост клиентской базы - Развитие клиент­ской базы | - Конкурентные пре­имущества - Качество отчетно­сти - Качество отчетно­сти по маркетингу - Реализация торго­вой политики - Наполненность ка­налов распределе­ния - Работоспособность команды - Исполнение реше­ний - Обратная связь на фирму | - Умение работать с командой - Инновационность - Самостоятельность, ответственность в работе - Предприимчивость | - МВД |

**Критерии, веса и баллы оценки работы менеджера регионального отдела (один раз в квартал, начиная с июня 2001 г.)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Рост доход­ности | Рост доли рынка | Развитие конкурент­ных пре­имуществ | Качество обратной связи на управление фирмой | Выполнение решений руководства | Самостоя­тельность | £ |
| Веса кри­териев | 50 | 30 | 30 | 40 | 20 | 40 | 210 |
| Кто оцени­вает | Ком ди­ректор | Нач ре­гион, от­дела | Нач. регион, отдела | Коммерч. директор | Нач. регион отдела | Нач. реги­он, отдела |  |

**ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА СЕРВИСНОЙ СЛУЖБЫ**

**Исполняемые обязанности:**

1. Планирование выездов специалистов на ремонты.
2. Финансовые отношения:

* определение цены,
* документальное сопровождение,
* учет платежей.

**Обязанности, исполняемые совместно с начальником сервисной служ­бы:**

* Принятие организационно-технических решений по заявкам клиентуры, ком­  
  мерческого отдела и склада.
* Техническое консультирование клиентуры лично (в офисе), по телефону, элек­  
  тронной почте.

- Контроль за работой сотрудников.  
**Функции:**

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - КОММЕРЧЕСКИ ОТДЕЛ

* Имидж (?)
* Анализ жалоб, предложений внешних и внутренних клиентов.
* Снижение количества жалоб клиентов.
* Рост и развитие клиентской базы.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - НАЧАЛЬНИК СЕРВИСНОЙ СЛУЖБЫ

* Максимальное выполнение плана по всем позициям.
* Снижение дебиторской задолженности.
* Упреждение и разрешение конфликтов с внешними и внутренними клиента­  
  ми.
* Рост объемов работ в денежном выражении (не менее 2% в месяц).

**Оценка менеджера сервисной службы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества | эаботника |
| измеряемые | неизмеряемые | имеющиеся | новые |
| - Снижение количе­ства работ неопла­ченных за преды­дущий период (в ден. выражении) - Количество соб­ранной продукции - Снижение объема невыполненных ремонтов (в ден. выражении) - Снижение рекла­маций - Снижение количе­ства ошибок при диагностике - Рост объемов ра­бот не менее 2% в месяц | - Соблюдение дек­ларируемых сроков исполнения работ - Оптимизация гра­фиков работ - Анализ рынка: це­ны, ассортимент, конкурентные пре­имущества, новше­ства, конкуренты и т.д. - Создание и разви­тие конкурентных преимуществ в сер­висе | - Надежность в ра­боте - Компетентность - Гибкость - Оперативность - Инновационность - Умение работать в команде | - Знания маркетинга в сервисе |

**Критерии, веса и баллы оценки работы менеджера сервисной службы**

**(начиная с июля 2001 г.)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерии** | **Рост объ­емов ра­бот свы­ше 3% в месяц** | **Анализ рынка ус­луг** | **Снижение объема невыпол­ненных ремонт­ных работ** | **Создание конку­рентных преиму­ществ в сервисе** | **Гибкость, оператив­ность** | **Упрежде­нием разреше­ние кон­фликтов** | **£** |
| **Веса крите­риев** | **40** | **30** | **50** | **50** | **45** | **50** | **265** |
| **Кто оцени­вает** | **Начальник сервисной службы** | | | | | | |

**ФУНКЦИИ ОТДЕЛА КОРПОРАТИВНЫХ ПРОДАЖ**

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - АДМИНИСТРАЦИЯ (генеральный директор, финансовый директор)

* Развитие высококонкурентных технологий продаж для корпоративных кли­  
  ентов.
* Обеспечение обратной связи от пользователя:
* предложения по развитию ассортимента;
* влияние на управление компании по своим параметрам.
* Формирование и отслеживание имиджа и репутации компании в сравнении  
  с конкурентами.
* Рост текущей, долгосрочной и стратегической доходности рынка корпора­  
  тивных клиентов:
* расширение клиентской базы в рамках одной категории корпоративных  
  клиентов;
* привлечение новых категорий корпоративных клиентов;
* углубление спроса.

- Аналитическая отчетность по указанным параметрам.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ

* То же, что и выше.
* Реализация торговой политики компании.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СЕРВИСНАЯ СЛУЖБА

- Поставка клиентуры.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ- РЕГИОНАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ

* Расширение ассортимента.
* Передача клиентов.
* Передача технологий продаж.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - МАРКЕТОЛОГИ

- Анализ рынка.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ - СКЛАД

* Высвобождение площадей.
* Минимизация товарных потоков.

**ТРЕБОВАНИЯ ОТДЕЛА КОРПОРАТИВНЫХ ПРОДАЖ**

**К ДРУГИМ СЛУЖБАМ К высшему менеджменту:**

* Упрощение процедур согласования в закупках.
* Обеспечение продаж информационными технологиями.  
  **К сервисной службе:**

- Обеспечение высококонкурентного сервиса, повышение качества, надежно­  
сти, соответствие имиджу компании.

**Оценка руководителя отдела корпоративных продаж**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества | работника |
| измеряемые | неизмеряемые | имеющиеся | новые |
| - Объем продаж - Доходность - Количество новых клиентов - Количество постоян­ных клиентов - Вессчета - Рост числа имидже­вых клиентов - Соблюдение сроков отчетов - Количество реко­мендательных писем и материалов - Занимаемые площа­ди на складе - Количество клиентов для сервисной служ­бы - Грузооборот на складе - Сокращение площа­ди под неликвидами | - Качество отчетов - Предложения по из­менению ассорти­мента - Повышение имиджа и репутации компа­нии - Беспроблемность с правоохранитель­ными органами - Снижение реклама­ций - Создание работо­способной команды - Развитие и передача технологий продаж | - Инновационность - Профессиональная грамотность - Способность реаги­ровать на слабые сигналы от клиентов | - Знание иностранного языка - Получение МВД |

**Критерии, веса и баллы оценки работы руководителя отдела корпоративных продаж (один раз в квартал, начиная с 1 июня 2001 г.)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Крите­рии** | **Доход** | **Расши­рение клиент­ской ба­зы** | **Переда­ча тех­нологий продаж** | **Беспро­блем­ность** | **Отчет­ность (качест­во и сроки)** | **Иннова­цион­ность** | **Команд-ность** | **Z** |
| **Веса кри­териев** | **50** | **40** | **30** | **50** | **10** | **20** | **30** | **230** |
| **Кто оце­нивает** | **Ком. директор** | **Ком. директор** | **ГД и ком. директор** | **ГД** | **Ком. директор** | **ГД** | **Ком. директор** |  |

**ФУНКЦИИ РЕКЛАМНОЙ СЛУЖБЫ**

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ -ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, КОММЕРЧЕСКИЙ ОТДЕЛ

* Обеспечить конкурентоспособный сегментированный имидж компании и  
  торговых марок с первичной (допродажной) репутацией (см. далее).
* Поставка новых клиентов (пользователей):
* от конкурентов,
* новых (на рынке).
* Поддержка лояльности пользователей.
* Поиск новых каналов и носителей рекламы.
* Оценка эффективности рекламы.
* Своевременная, полная и качественная поставка рекламной продукции ди­  
  лерам и подразделениям.
* Доступность информации (контакт).
* Максимальный результат при минимальных расходах.

**Желаемая репутация фирмы у дилеров:**

* сильный лидер, устойчивый,
* честный партнер,
* выгодный,
* надежный,
* развивающий дилеров,
* стратегический партнер,
* динамичный,
* заботливый партнер,
* приятно иметь дело,
* квалифицированный,
* быстрый,
* опасно ссориться,
* мы им не конкуренты.

**Желаемая репутация торговой марки у пользователя:**

- качество:

* внешность (красиво),
* надежность,
* соответствие стандартам (водостойкость, огнестойкость, ударостойкость),
* статусность,
* престижно,
* (?) доступный сервис,
* доступность товара,
* привлекательно (вид, стоимость),
* надежность,
* узнаваемость без поддержки (без подсказки),
* об **NM** знают все!
* безопасность.

\* \* \*

Узнать у потребителей их предпочтения (что они ценят в сейфе?).

**Репутация торговой марки у дилера:**

- дилер больше информирован о свойствах товара:

* его недостатках,
* его преимуществах перед другими (что компенсирует недостатки);

- информация о продукте должна быть более профессиональной, корректной  
(на сравнениях с другими продуктами).

**Репутация фирмы у корпоративных клиентов:**

* компания имеет всероссийскую сеть и в СНГ,
* экспортоориентированная,
* одна из старейших,
* собственное, самое современное производство.

**Репутация фирмы у экспортных дилеров:**

* самое передовое производство в мире в отрасли,
* качество: система управления качеством,
* ориентация на экологичность,
* гарантии по продукции,
* высокие собственные разработки,
* высокие потребительские качества продукции,
* акцент на людей,
* в истории компании акцент на динамизм.

**ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ К начальнику коммерческого отдела:**

- Техническое задание на рекламу:

* Какие технические характеристики товара они хотят видеть в рекламе?
* Какие виды продукции надо изображать и в каком ракурсе?
* Цветовая гамма.
* Виды рекламных носителей.

- Конструктивная обратная связь:

а) предложения по улучшению рекламы;

б) предоставление информации для оценки эффективности рекламы.  
**К генеральному директору:**

* Бюджет.
* Обучение.
* Специалисты-консультанты.

**Оценка руководителя рекламной службы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты работы | | Качества | работника |
| измеряемые | не измеряемые | имеющиеся | новые |
| - Количество новых клиентов на едини­цу затрат - Наполненность фирмы рекламны­ми материалами - Создание и улуч­шение книги «Руко­водство по рекламе фирмы "Z"» | - Качество реклам­ных материалов - Удовлетворенность продавцов качест­вом рекламы - Инновационность - Обратная связь от пользователей, ди­леров, продавцов филиалов | - Грамотность язы­ковая - Креативность - Стремление к по­вышению квалифи­кации - Коммуникабель­ность - Умение работать под давлением | - Специальное обра­зование - Требовательность к сослуживцам |

**Критерии,веса и баллы (один раз**

**оценки работы руководителя рекламной службы в квартал, начиная с марта 2001 г.)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Качество об­ратной связи от пользователей, дилеров и ру­ководителей филиалов | Количество новых клиентов на единицу за­трат | Наполнен­ность рек­ламными материала­ми | Качество реклам­ных мате­риалов | Совершенст­вование «Ру­ководства по рекламе фир­мы "Z"» | I |
| Веса кри­териев | 30 | 40 | 50 | 30 | 30 | 180 |
| Кто оцени­вает | гд | Ком. отдел | Ком. отдел | ГД , ком. отдел | гд |  |

**МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД**

Тут мы ступаем на сильномифологизированную почву, на которой так мно­го стереотипов, предрассудков и просто фантазий, что, излагая эту область уп­равленческого консультирования, я рискую оказываться в постоянном заоч­ном противостоянии многим учебникам, статьям и лекциям. Однако я уверен, что мой опыт, который я предлагаю здесь для оценки и использования, будет достаточно убедителен. Вот с таким настроением я приступаю к обсуждению подходов, методики и практики командообразования.

Сразу подчеркну, что речь пойдет не вообще о командах, а только о коман­дах управленческих. Разница большая - команды могут формироваться в каж­дом подразделении, они могут быть и межподразделенческими. Эти команды могут быть исполнительскими, творческими (т. е. занятыми какими-то разра­ботками). Управленческие же команды создаются для принятия решений за других. Они решают не какую-либо техническую задачу - такими задачами они не занимаются вообще. Между тем много написано рекомендаций по фор­мированию команд без выделения этой специфики, и я берусь утверждать, что многие полезные советы для формирования исполнительских и творческих групп не годятся для управленческих команд.

Например: в других группах специально предусмотрено преодоление иерархичности, "снятие погон", выравнивание статусов (см. об этом раздел "Групповая работа"). Но сама природа управленческих команд, состоящих из высших руководителей организаций во главе с владельцем бизнеса или с гене­ральным директором (т. е. лицом, непосредственно ответственным перед вла­дельцами бизнеса), указывает на неизбежность иерархических отношений в ней. Скажу больше: ответственность решений, которые принимает управлен­ческая команда, столь велика, что в какой-то момент именно для первого руко­водителя специально выделяется процедура решающего мнения, поскольку его личные риски несопоставимы с рисками других членов команды. В бизнес-организациях, кроме единоначалия, есть еще фактор владения, который суще­ственно меняет отношения в управленческих командах.

Еще одна линия моего несогласия с многими публикациями на этот счет -преувеличенная психологизация механизмов построения и функционирова­ния управленческих команд. Бесспорно, поскольку в них участвуют люди, ин­дивидуальная и групповая психология очень важна, и подбор их состава с уче­том типов личностей очень желателен, но их прежде всего объединяет дело, и

их участие в нем имеет приоритетное значение. Их деловые качества, компе­тентность, квалификация имеют несравнимо большее значение, чем психоло­гические различия, не говоря уже о том, что эти профессиональные достоин­ства дефицитны в деловом мире.

А что Вы скажете насчет такого почти всеобщего совета - создавать уп­равленческие команды везде и повсюду, считать командообразование вокруг первого руководителя универсальным и обязательным? Не думайте так. Не­мало успешных предпринимателей вокруг нас, кто вполне эффективно правит своими оргсистемами, сугубо единолично принимая основные решения и лишь по мере своей необходимости запрашивая мнение или информацию у ближай­ших подчиненных. И даже больше того - они с трудом переносят командные методы работы.

Можно продолжать перечень стереотипов и преувеличений на эту тему, но лучше во всем этом разбираться конкретнее.

**1. ЧТО СЧИТАТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДОЙ?**

Считайте что хотите, но вряд ли кто-то может отрицать категоричность следующих ее признаков.

1. ПОСТОЯНСТВО СОСТАВА. Будь то 5, 8 или 12 человек, они должны  
   привыкнуть друг к другу, научиться понимать один другого, учитывать индиви­  
   дуальные особенности каждого. Кроме того, в команде формируется своя суб­  
   культура с появлением сильного чувства "мы". А такое чувство может появить­  
   ся только у ограниченного количества постоянно взаимодействующих людей,  
   более или менее изолированных или выделенных из окружающей среды. Это  
   сплачивает команду, способствует превращению ее в коллективного субъекта.
2. РЕГУЛЯРНОСТЬ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ. Этот признак создает  
   ритм совместной работы, повышает деловую готовность к определенному сро­  
   ку, у участников команды появляется своего рода условный рефлекс на конк­  
   ретные дни и часы, что дополнительно мотивирует и активизирует их участие  
   в командной работе. Поэтому заседания управленческой команды лучше на­  
   значать на постоянные дни и часы с одинаковыми интервалами между ними.
3. ПРЕДМЕТ РАБОТЫ. Управленческая команда отличается от любой  
   другой (исполнительской, творческой), прежде всего тем, что она занимается  
   выработкой перспективных решений (VISION, планирование, возможные дей­  
   ствия на рынке, изменения в оргструктуре, назначения ключевых лиц и т. п.).  
   Текущими вопросами управленческой команде заниматься не следует - не по  
   чину, так сказать. Эти заботы могут быть предметом заботы на любых совеща­  
   ниях, планерках, в ином составе и режиме, хотя и члены управленческой ко­  
   манды могут на них присутствовать довольно активно.
4. КОМАНДНЫЕ ПРАВИЛА. Раньше или позже любая управленческая  
   команда, пусть не всегда осознанно, вырабатывает в себе некие правила взаи­  
   модействия. Конечно, консультант вносит в ее функционирование более отра­  
   ботанные, испытанные правила эффективного взаимодействия. Подробнее об  
   этом немного позже
5. ОБЩЕЕ ДЕЛО. Никогда не беритесь за командообразование, пока не  
   убедитесь в том, что у возможных участников управленческой команды есть

это самое общее дело, совместный бизнес, единый объект управления, общая судьба. Бывает, глава разветвленного холдинга, группы компаний хочет сфор­мировать из руководителей подведомственных ему бизнес-структур управлен­ческую команду. Печально, если с запозданием выяснится, что у них слишком мало или совсем нет ничего общего, кроме подчиненности одному лидеру. Предположим, собрал он их воедино и обеспечил все предыдущие признаки. Однако дела холдинга они все равно обсуждают вяло и с большим вниманием к деталям, чем к целому, отделываются какими-то необязательными суждени­ями, охотно отвлекаются на побочные темы. Словом, решений не производят. И вообще, командно не мотивированы, отбывают положенное. Тут явная ошиб­ка консультанта, который не объяснил руководителю: командообразование вне общего дела невозможно.

Пожалуйста, добавьте какие-то другие признаки, но только эти не трогай­те. Они проверены и необходимы как основа.

В дефинициях командообразования Вы встретите еще один стереотип: "ко­манда единомышленников". Выражение слишком уж литературно, чтобы быть практичным. Откуда следует этот тезис? По-моему, совершенно необязатель­но и даже не нужно им быть единомышленниками. Как раз разномыслие со­здает то ценное разнообразие информации, мнений, позиций, в котором толь­ко и высекаются новые идеи.

**2. КОГДА КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ НЕ НУЖНО?**

Прежде всего тогда, когда нет ясного ответа на вопрос - зачем оно нужно? Командообразование - долгий и дорогостоящий процесс, и приступать к нему надо с хорошим пониманием целесообразности.

Следует иметь в виду, что командообразование иногда происходит сти­хийно, без всякой методической помощи консультанта. По моему мнению, уп­равленческая команда естественным образом складывается в случаях, если руководитель осознает возможность подкрепления своих личных способнос­тей способностями своих заместителей, помощников, если он убеждается в том, что коллективная выработка решений выгодна.

И мне, и, как я знаю, другим консультантам приходилось наблюдать фе­номен т. н. **номинальных** управленческих команд. Это название, на мой взгляд, подходит к такому типу взаимодействия между руководителем и его ближай­шими сотрудниками, для которого характерны больше индивидуальные кон­такты с подчиненными. Он редко собирает их вместе, а если и собирает, то для отчетов в стиле планерки, т. е. перечисленных ранее признаков управленчес­кой команды там нет, может быть за исключением "в" и "д".

По моему опыту, бывает три разновидности номинальных управленчес­ких команд.

ВОЕННЫЕ: подчиненные не знают общего плана своего руководителя, его стратегии и приоритетов. Он их собирает, скорее, для экономии времени на выдаче заданий. Они могут быть и хорошими исполнителями, но не более того, инициативы от них не требуют, она и не поощряется.

КОНГЛОМЕРАТИВНЫЕ: у всех свой отдельный участок работы, они мало связаны между собой, но иногда обмениваются ресурсами и информаци-

ей. Руководитель иногда собирает их в некоторое подобие команды для об­суждения своих планов и урегулирования отношений между ними, а то и про­сто для делового общения,

ПРИНУДИТЕЛЬНЫЕ: никто из приглашаемых не мотивирован на со­вместную работу, каждый замкнут на делах своего подразделения, отчужден от целей фирмы, в работе участвует против своего желания и ограничивается только ответами на вопросы своего начальника.

Почему руководители избегают командообразования в тех случаях, когда по объективным и субъективным причинам оно желательно? Думаю, что глав­ная причина в страхе руководителя перед феноменом совладения информаци­ей, который неизбежно возникает в командной работе. Участники развитой управленческой команды действительно обмениваются между собой сведени­ями, мнениями; каждый из них получает много информации о состоянии дел в организации в целом, а иногда они становятся информированными на уровне, близком к уровню своего начальника. Совладение информацией некоторыми руководителями воспринимается не только как угроза ее нежелательного рас­пространения, так сказать, утечки. Их подчас еще больше беспокоит некото­рое размывание уникальности собственного статуса в организации. А такая уникальность статуса действительно обеспечивается, среди прочего, и сосре­доточением исключительно в своих руках той информации, которая касается фирмы в целом. Такой руководитель стремится стать единственным, кто вла­деет знанием о фирме в целом.

Другая причина избегания руководителями работы в командном режиме -опасение внутренней конкуренции себе со стороны кого-то из участников команды. Чаще всего такие опасения возникают у наемных генеральных ди­ректоров, не владеющих значительной собственностью в организации. Ока­завшись близко к центру власти, сильные заместители иногда выглядят убе­дительнее своего непосредственного начальника.

Третья причина, почему руководители псевдорационально избегают форми­рования управленческой команды, - большая трата времени на коллективное об­суждение при неумении эффективно организовать такое обсуждение. Бурные споры, частое отвлечение на посторонние темы, перетягивание каната каждым на свой интерес, многословие и косноязычие некоторых подчиненных вызыва­ют у глав компании устойчивую антипатию к коллективным формам работы.

Но бывает, что формирование развитой управленческой команды действи­тельно не нужно конкретным руководителям:

* качества лидера (объем внимания и памяти, энергия, способность к вооб­  
  ражению, деловая компетентность, умение согласовывать действия под­  
  чиненных, способность к саморефлексии и т. п.) в своей совокупности до­  
  статочны для успешного функционирования и развития организации без  
  образования управленческой команды;
* по соображениям конфиденциальности глава фирмы не имеет возможно­  
  сти делиться информацией с подчиненными, привлекать их к общим ре­  
  шениям;
* несовместимость личной культуры руководителя с командной работой  
  (конфликтность, авторитарность, надменность и т. п.), что требует боль­  
  шей дистанции руководителя от подчиненных;

- природная интровертивность руководителя, которая проявляется в его  
избегании широкого диапазона общения, быстрой утомляемости от кол­  
лективной работы.

И что же? Можно ли что-нибудь определенное сказать о зависимости ус­пеха организации от этих особенностей руководителя? Вряд ли здесь есть пря­мая зависимость. Отсутствие команды не фатально и может быть компенсиро­вано следующими факторами:

* глубокой и грамотной технологизацией работы, благодаря которой все  
  сотрудники хорошо знают свои функции, достаточно мотивированы, а  
  руководитель обеспечивает их достаточными ресурсами и полномочи­  
  ями;
* качественно выстроенными бизнес-процессами, т. е. согласованием дей­  
  ствий, логистикой и оценкой результатов;
* высокой заинтересованностью большинства работников в достижении  
  конечных целей.

**3. ПАТОЛОГИИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ**

И все-таки что происходит, когда консультант каким-то образом сумел убедить кого-то из руководителей, упомянутых выше, или же сам руководи­тель под давлением моды и некачественной литературы начинает командооб-разование, пытаясь набрать необходимые для этого признаки? Тогда возника­ют извращения в формировании управленческих команд.

Я собрал все наблюдаемые мною болезни управленческих команд и при­вожу их ниже в методически оформленном виде. Предложите руководителям Вашей клиентной организации этот перечень в ходе организационной диагно­стики в случаях, если Вас интересует состояние управленческой команды в этой организации. А оно, это состояние, очень точно отражает характер отно­шений в организации в целом.

**Патологии командообразования**

(Какие из них проявляются в вашей команде? Отметьте в квадратиках.)

LJ **1. "Пассажиры автобуса** ": каждому важно только доехать до своей ос­тановки, и никого не волнуют проблемы водителя.

СИ 2. "Мы и он ": осознание подчиненными глубоких различий интересов сво­их и руководителя.

СИ **3. "Один на поле, остальные на** трибунах": руководитель работает за всех, подчиненные наблюдают, изредка хлопают и комментируют.

LJ **4. "Каждый несет свой чемодан, но без ручек":** большая нагрузка без прав и ресурсов.

СП **5. "Хор солистов**": сильные профессионалы, но не "спеты"между собой, не склонны к совместной работе.

СИ **6. "Серпентарий единомышленников":** работают в общем деле при ост­рой конфликтности между собой.

**Q 7. "Уважайте меня, бездельники, полюбите меня, тупицы!":** руко­водитель унижает своих подчиненных, но требует высокой лояльнос­ти к себе, личной преданности.

О 8. "Грозный отец и напуганные дети":руководитель настойчиво вклю­чает подчиненных в общефирменные решения, расправляясь с каждым за ошибки, неудачи, оплошности.

**О 9. "Много**умных, мало взрослых": специалисты высокого класса во главе с сильным руководителем избегают принятия на себя ответственнос­ти шире их прямых обязанностей, уклоняются от инициатив по реше­ниям общефирменного уровня, во всем полагаясь на лидера. Либо он сам считает: "Они молодцы, но здесь мне виднее".

**О 10. "Негативная** селекция": руководитель намеренно подбирает замес­тителей, начальников служб с уровнем интеллекта, профессионализ­ма заведомо ниже своего.

Итак, Вы получаете некоторые оценки, сделанные как руководителем, так и его подчиненными. Это "горячая" информация - она вызывает напряжение, сарказм, иногда обостряет отношения. Есть руководители, которые этого со­всем не опасаются: видя неблагополучие в своей среде, они стремятся его об­нажить и даже обострить, с тем чтобы активизировать поиск решения.

Другой вариант использования этого вопросника - предложить его толь­ко руководителю, как бы предостерегая его от ошибок в налаживании работы своей управленческой команды, раз уж он на это решился. Но в любом случае работа с этим вопросником развивает представление о проблемах командооб-разования, побуждает его глубже задуматься о том, что у него происходит или может произойти.

**4. МОТИВАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА РАБОТУ ПО КОМАНДООБРАЗОВАНИЮ**

Кажется, уже много, может быть, излишне много сказано здесь о трудно­стях и негативах в командообразовании. Как бы не преуменьшить главное: **по­строение управленческих команд есть мощный организационный ресурс,** и давайте поскорее перейдем к его анализу и методам использования.

Какова природа этого ресурса? Обострю вопрос: что командное взаимо­действие может дать такого, чего не может сделать руководитель в индивиду­альном взаимодействии со своими подчиненными?

Вот показательный пример. Когда-то был очень популярен метод эксперт­ных оценок, иногда его называли методом Дельфи. Он предназначался для по­иска решений нестандартных задач, как правило, прогностического свойства. Хотя технология там довольно сложная, но если кратко, то суть сводилась к следующему: отбирались эксперты (самые квалифицированные специалисты по данному вопросу), каждому из них посылали вопросник, а затем получен­ные ответы перерабатывались в некую совокупную оценку, прогноз. Теперь представим себе ситуацию: однажды трое ученых встретились на какой-то кон­ференции, разговорились, и случайно обнаружилось, что каждый из них уча­ствовал в одном и том же экспертном опросе. Естественно, они поинтересова­лись друг у друга - какие ответы они давали на те вопросы. И тут выяснилось,

что ответы они давали разные. Разумеется, что они тут же стали рассказывать - какими именно доводами они руководствовались. Такой обмен данными, аргументами, фактами прошел в интенсивной дискуссии. Мнение каждого под влиянием других менялось, и, более того, постепенно они пришли к общему мнению, которое существенно отличалось от тех первоначальных позиций, заявленных ими когда-то по отдельности в том экспертном опросе. Все трое выразили сожаление, что не имели возможности общаться между собой при заполнении вопросников, поскольку найденное втроем мнение все они счита­ли гораздо более точным. Они пришли к выводу также и о том, что к этому новому выводу они никогда не смогли бы прийти поодиночке. Подобные слу­чаи сильно подорвали авторитет экспертных оценок, рассчитанных на получе­ние индивидуальных изолированных мнений с последующим их сведением через математический аппарат.

Значит, есть феномен коллективного интеллекта, который в прямом об­щении может произвести продукт более высокого качества, чем отдельные продукты даже самых сильных экспертов. А теперь представим себе, что это не просто прямое общение, а методически грамотно построенное с соответствую­щим подбором участников, с эффективными правилами и процедурами взаи­модействия между ними, предусматривающими обмен информацией, взаимо­усиление и т. д. Фактически тут речь идет о применении методов групповой работы (см. соответствующий раздел) к управленческой команде. Тогда мы получим прирост некоторого качества выработанного таким образом решения, и это новое качество получило название синергии.

Иными слвами, через эффект синергии командная работа способна произ­водить такие решения, которые не могут появиться никак иначе. В этом и состо­ит **объективная потребность управления в командных методах работы.**

Но признавать и принимать эту объективную потребность консультанту недостаточно, ему нужно донести ее до клиента так, чтобы превратить ее в субъективно осознанный заказ. Как это сделать?

Итак, у нас первый вопрос: каким образом можно вызвать интерес у на­ших клиентов к сотрудничеству с консультантом в этом деле? По отношению к этой задаче руководители испытывают два вида мотивации. Разберемся.

**Избегательная мотивация**

Консультант может показать руководителю, каких рисков и угроз он мо­жет избежать, всерьез занявшись построением своей команды. Я, например, нередко предлагаю клиенту тезис: **не бывает неманипулируемыхруководи­телей.** Если руководитель считает, что по отношению к нему этого не проис­ходит, то это означает только одно - им манипулируют особенно искусно1. Та­кова уж природа вертикальных отношений, где односторонняя зависимость одного человека от другого побуждает зависящего вырабатывать разные спо­собы воздействия на своего начальника как защитного, так и наступательного

1 Как сказал мне один клиент, прочитав внимательно все пункты: "К каким, понимаешь, изощрен­ным приемам прибегают некоторые". А на мой вопрос: "Как это проявляется у вас?" - он, прямо глядя мне в глаза, твердо ответил: "У себя я такого не допускаю!" И тогда я вопрос задал иначе: "А случаются хотя бы попытки?" - "Да, но я их пресекаю немедленно". Тут моя методика дала сбой...

свойств. Некоторые эти воздействия подчиненного на начальника совершен­но открыты и понятны последнему, подчиненный прямо говорит ему о своем несогласии, незаинтересованности, выдвигает требования, ставит условия. Такие действия легко наблюдаемы, достаточно контролируемы. Но сейчас речь о скрытых, неуловимых для руководителя способах воздействия, побуждаю­щих его прямо или косвенно к каким-то реакциям, решениям, поступкам, со­впадающим с интересами подчиненного, но раньше или позже наносящих вред интересам руководителя.

Так что манипулирование представляет собой незаметное для руководи­теля воздействие на него со стороны подчиненного в интересах последнего.

Много лет, проходя одну организацию за другой, я наблюдал разные вари­анты подобных "изобретений" и однажды решил их собрать и показать одному из своих клиентов в виде специальной коллекции. Интерес был живой и дея­тельный - он напряженно стал вспоминать случаи того или иного воздействия на себя, которые он мог отнести к числу манипулятивных, задал мне много вопросов о способах противодействия этому. Я доработал эту коллекцию и те­перь предлагаю ее большинству своих клиентов в таком табличном виде с не­изменным успехом (табл. 29).

Как пользоваться этой таблицей? Сначала предложите внимательно про­читать, следите за выражением лица клиента: бывает ирония, бывает тревога, но чаще - сосредоточенность, уход в себя. Задайте вопрос, нет ли таких способов манипулятивного воздействия на него, которые здесь не отмечены? Назначение этого вопроса - углубить внимательное чтение, побудить к большему погруже­нию в воспоминания о конкретных ситуациях. Хотя иногда какие-то добавле­ния предлагаются, не слишком, правда, отличающиеся от того, что здесь уже представлено. Потом предложите заполнить сначала левую колонку, обсудив с ним те пункты, где баллы получаются самыми высокими. Потом то же самое с правой колонкой. Соедините красным овалом те пункты, где совпадают высо­кие баллы в обеих колонках по отношению к одному и тому же пункту. Обычно я предлагаю руководителям свои наблюдения за максимальной вероятностью и опасностью разных способов манипулирования в разных организациях. По моей практике наиболее частым и рискованным способом манипулирования являет­ся п. 1 (дозирование информации). Дальше вероятность проявления и риск для руководителя расходятся, например способ в п. 3 отмечается довольно часто, но риск от него сравнительно невелик. А вот п. 10 проявляется реже, зато риск от него один из самых больших. Пункт 8 я просто не рассматриваю, ибо совершен­но очевидно, что такое случается редко, но с абсолютным риском. Можете сооб­щить руководителю об этих профессиональных наблюдениях.

Иногда я предлагаю руководителю еще один тезис: объект манипулятив­ных воздействий часто не замечает или недооценивает их. И фактически пред­лагаю ему коучинг, а точнее говоря, обсуждаю с ним пункты "а" и "б", приве­денные внизу таблицы. Будьте готовы к тому, что на Ваш вопрос: "Какие ваши особенности дают возможность подчиненным для манипуляции вами?" - очень многие из клиентов ответят: "Доверчивость". Это скорее лестная самооценка, отражающая ограниченную саморефлексию и очень далекая от истины. Отне­ситесь к этому клинически и предложите задуматься над другими предпосыл­ками того же свойства. Потом распределите их по разным группам по степени

**Сугубо конфиденциально**

**Как подчиненные манипулируют своим руководителем**

Оцените по 10-балльной шкале каждый из перечисленных способов:

Таблица 29

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Способы манипулирования | Вероятность проявления в Вашем окружении | Степень риска для Вас |
| 1 | Дозирование информации: руководителю предоставляется информация, усеченная в интересах работника |  |  |
| 2 | Превращение себя в "незаменимого": намеренная концентрация работником опыта, компетентности, информации на каком-то участке |  |  |
| 3 | Возложение на руководителя "своих" решений: предлагается руководителю решать проблемы из сферы ответственности подчиненного |  |  |
| 4 | Решение без выбора: подчиненный предлагает свое решение как единственно возможное |  |  |
| 5 | Искажение от имени руководителя: по поручению или с согласия руководителя информация, задания, просьбы передаются, но со смещенными акцентами |  |  |
| 6 | "Сведение счетов" через руководителя: подчиненные готовят приказы, инициируют решения руководи­теля, где неявно формулируют перераспределение ответственности между собой, ущемление интересов другого, подчеркивание недостатков друг друга и т. д. |  |  |
| 7 | Регулирование "вхожести": подчиненные на свой взгляд ограничивают или открывают контакты руко­водителя с партнерами, клиентами, внешними инстанциями |  |  |
| 8 | "Клика": сговор группы влиятельных работников для использования ресурсов организации в собствен­ных целях, но в ущерб самой организации |  |  |
| 9 | Корыстное использование личных доверительных отношений с руководителем без его ведома |  |  |
| 10 | Поставить начальника перед фактом: подчиненный проводит выгодное для себя решение, откладывая исполнение задания до тех пор, когда ничего другого уже сделать нельзя |  |  |
| 11 | Лесть: демонстративное подчеркивание или преувеличение достоинств своего начальника, комплимен­тарная критика ("Нельзя быть таким добрым!"), с тем чтобы вызвать его симпатии к себе |  |  |

**Задачи для разработки с консультантом:**

а) преодоление того, что в вашем поведении дает возможность подчиненным для манипуляции вами;

б) способы противодействия манипулятивному воздействию подчиненных на вас.

сходства - различия и переходите к обсуждению задачи "б" — как противодей­ствовать манипулятивным воздействиям.

Возьмем пример. Руководитель назвал мне следующие свои особенности, провоцирующие манипуляции им: "...желание все решать самому; нежелание контролировать исполнение; стремлюсь выслушать людей до конца; люблю иног­да откровенно поговорить с некоторыми; может быть, излишне много рассказы­ваю людям о себе; иногда некритически отношусь к поступкам сотрудников; бы­ваю в семьях подчиненных на днях рождения, когда приглашают; чрезмерно от­крыт в общении; иногда переоцениваю достоинства людей; просто не хочется видеть у других двойное дно; невнимательность к оценке информации; иногда за документом не видишь человека, его готовившего. .."и т. п. Как видим, тут неглу­бокая саморефлексия, нежелание видеть свои недостатки и слабости своего сти­ля руководства. Так вот, в случае с этим конкретным клиентом диагностическое интервью с подчиненными показало его закрытость в общении, неприязнь к не­гативной информации о положении дел в компании, склонность выделять т. н. любимчиков и др. Значит, коучинг предстоит большой и нелегкий, но общих ре­цептов тут не может быть, дальше слишком все конкретно.

Как пользуются сами клиенты этой коллекцией манипуляций? Некото­рые кладут этот листок под стекло на свой письменный стол, чтобы время от времени туда заглядывать. А раза два мои клиенты увеличивали его до масш­таба A3 и вешали над головой на стену у себя в кабинете. Правда, один из них, видя, как это отвлекает собеседника, перевесил этот листок в приемную на дверь своего кабинета.

Так что эта методика имеет самостоятельное значение. Но привел я ее здесь в контексте командообразования. И вот почему. Уже при первом знакомстве моего клиента с этой коллекцией манипуляций я подвожу его к следующему выводу **-работа в командном режиме значительно снижает возможнос­ти манипулирования руководителем.** Почему?

Во-первых, потому что многие не решаются, стыдятся использовать спо­собы 4, 6,8,10 и 11 в присутствии других.

Во-вторых, попытки использовать способы 1,3, 4, 6, 8 и 10 тут же гасятся противодействием других членов команды, чьи интересы не совпадают с по­добными воздействиями.

В-третьих, руководитель сам видит, как работа в командном режиме про­изводит более разнообразную информацию, уменьшает вероятность появле­ния незаменимых, дает разные варианты решений, вводит большую согласо­ванность между подчиненными, снижает возможности лести, клики или же становится труднее проводить решение, выгодное только кому-то одному.

Иначе говоря, методика работы с манипулятивными воздействиями име­ет и самостоятельно коучинговое назначение, но ее, несомненно, нужно исполь­зовать для мотивирования руководителей на командообразование.

**Достижительная мотивация**

Разумеется, необходимо уметь заинтересовать руководителя работой по командообразованию не только через негативы, но и через вполне очевидные преимущества, которые он при этом может получить. Эти преимущества я тоже

вывел из собственной практики консультирования и придал им методически работающий вид. Вот что у меня получилось: опять же в виде вопросника, ко­торому предпослано утверждение о прямой зависимости между командообра-зованием и управляемостью организации.

В этой книге неоднократно утверждается, что управляемость есть одна из са­мых значимых ценностей любого руководителя. Формирование управленческой команды действительно ее усиливает. Поэтому все остальные преимущества ко­мандной работы не без оснований представлены как работающие на эту ценность. Кроме того, руководителю предлагается отнестись к этому списку преимуществ избирательно, через их сравнительную балльную оценку. Эти оценки:

* во-первых, побуждают Вашего клиента вчитаться в эти тезисы более вни­  
  мательно;
* во-вторых, выявляют его приоритеты в командообразовании;
* а в-третьих, это фактически косвенный заказ Вам на эту работу. Ибо что  
  означают баллы 4 и 5 по отношению к каким-то пунктам? Не что иное, как  
  предложение Вам работать над командообразованием именно с такими  
  акцентами.

Привожу этот вопросник.

**Зачем Вам управленческая команда?**

Известно, что работа в режиме управленческой команды дает возможность существенно повысить управляемость организации.

Какие именно ресурсы управляемости Вы хотите мобилизовать через коман-дообразование? (Отметьте степень их важности для Вас по 5-балльной шкале.)

1. Повысить качество управленческих решений, снизить риск . 1. 2.3.4.5\_.  
   ошибок.
2. Повысить степень реализуемости управленческих решений. • 1,2,3.4,5.
3. Усилить согласованность целей и действий. • 1.2.3.4.5,
4. Находить такие решения, которые невозможно выработать . 1.2,3.4,5^  
   без развитой управленческой команды.
5. Снизить возможности манипулирования руководителем со . 1.2,3.4,5^  
   стороны его подчиненных.
6. Повысить ответственность членов управленческой коман- . 1,2.3.4.5\_.  
   ды за дела в организации в целом.
7. Создать, усилить корпоративный дух, идейно объединить . 1.2.3.4.5..  
   членов команды.
8. Подкрепить возможности каждого участника команды спо- .1.2.3.4.5.  
   собностями других.
9. Своевременное выявление проблем, которые иначе долго недо- . 1.2.3.4.5\_.  
   оцениваются, не замечаются, пока не обострятся до предела.

Надеюсь, заметно, что вовлечение клиента в этот консультационный про­цесс предполагается решительнее, чем в предыдущем случае, ибо здесь не ста­вится под сомнение целесообразность работы. Вопросник исходит из того, что она заведомо нужна, и вопрос только в том, какие цели в ней будут особо важны.

Попробуйте посчитать общую сумму баллов, расставленных клиентом. Ведь иногда он отмечает только пятерки, как бы невольно подчеркивая пол­ную готовность сотрудничать с Вами на этой ниве. В других случаях он отме­тит 3-4 (меньше не встречал), и то с невысоким количеством баллов. При этом наиболее эффективный способ работы с такими суммами баллов - раздать вопросник потенциальным участникам команды, если на то получено согла­сие первого руководителя. Тогда распределение приоритетов и соотношение суммированных баллов будет более диагностично, а мотивирующая способ­ность данной методики сильно возрастет.

**5. ФОРМИРОВАНИЕ СОСТАВА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ**

Что мы видим в специальной литературе? Есть хорошие методики опре­деления совместимости и взаимодополнительности членов команд по разным типоведческим методологиям. К нашим задачам я считаю наиболее близкими подходы Майерс-Бриге и соционический, но особенно - транзактный анализ Эрика Берна. Однако первые два применимы скорее для исполнительских ко­манд и творческих групп, где есть возможность по заданным признакам отби­рать кандидатов на сотрудничество. И снова мы сталкиваемся со спецификой формирования именно управленческих команд. Весьма редко мы имеем воз­можность начинать с нуля, когда у руководителей еще нет заместителей и штата помощников, начальников подразделений. Обычно мы застаем организацию с уже устоявшимся составом высшего руководства, и тут наши возможности изменений в этом составе, регулирований отношений между ними ограниче­ны по следующим причинам:

* в отличие от всякой другой управленческая команда строится на отноше­  
  ниях лояльности, **доверительности,** а эти качества отрабатываются дол­  
  гое время;
* в любой стране есть жесткий **дефицит толковых руководителей** высше­  
  го ранга, и если они уже имеются, то замена или перемещение их крайне  
  болезненны для первого руководителя и организации в целом.

"Да, - отвечают на это специалисты по типоведению, - мы и не предлага­ем тасовать руководителей как карточную колоду по соображениям некой аб­страктной валентности; мы хотим только помочь руководителям учитывать особенности типов личности друг друга; понимать, почему каждый проявля­ется именно таким образом; чтобы не видеть за этими проявлениями какого-либо скрытого умысла и угрозы себе и иной неадекватности; просто понима­ние специфики личности каждого из членов команды помогает последней луч­ше сыграться". Вот это сущая правда - такое знание никому не лишне. Хотя и здесь следует учесть, что, будучи людьми зрелыми и гибкими, руководители интуитивно и эмпирически сами доходят до какой-то степени понимания осо­бенностей друг друга и пытаются их учитывать в практическом взаимодей­ствии. Впрочем, методически обоснованная помощь им в этом полезна1.

1 См об этом. Авдеев В. Управление персоналом, технология формирования команды. М.: Финан­сы и статистика, 2002.

Разумеется, подбор состава управленческой команды ведет сам глава компании или наемный генеральный директор. Поэтому первый и главный кри­терий, которым он руководствуется, - личные симпатии. Конечно, сами эти симпатии возникают на основе успехов соответствующих сотрудников, ста­рательности, компетентности. Но моя практика неоднократно удивляла меня самого — как странно иногда реализуют руководители первый признак коман-дообразования, а именно постоянство состава (см. выше).

Вот, например, директор по маркетингу крупной оптовой фирмы занимает там довольно видное положение, работает там 4 года, особых нареканий в его адрес нет, но когда с учредителем ЗАО мы вдвоем обсуждаем список постоян­ных членов управленческой команды, неожиданно для меня оказывается, что мой клиент своего директора по маркетингу в этот список не включил. Видя мое удив­ление, он начал давать какие-то невнятные объяснения, потом сказал откровен­но: "Не хочется мне с ним быть в постоянном контакте, сам не знаю почему, - не хочу, и все тут". Я снова спрашиваю: "Но ведь директор по маркетингу - ключе­вая фигура вашей организации, как без него?" Ответ был таким: "Почему без него? Когда надо будет - пригласим". И тогда я задал последний вопрос на эту тему: "Ведь нам с вами нетрудно представить реакцию его на такое решение, факти­чески исключение его из ареопага, в котором он привык обитать?" - "Ну, что ж реакция. Я его не исключаю, я его не включаю". Больше мы к этой теме не воз­вращались, хотя реакция главного маркетолога была болезненной. Узнав об этом, он подошел ко мне с тревожными расспросами, я искренне отвечал, что причин не знаю.

В то же время этот господин учредитель включил в постоянный состав ко­манды человека рангом ниже, которого никто не считал топ-менеджером. И на этот счет он привел вполне убедительные доводы.

На этом примере мы видим два важных отличия подбора именно управ­ленческой команды от исполнительской или творческой - фактор личного доверия первого руководителя. А второе состоит в том, что вхождение в состав управленческой команды есть фактор внедолжностной карьеры, т. е. сильное продвижение статуса. Именно поэтому командообразование на самой ранней его стадии привлекает большое напряженное внимание в организационной среде: все за этим следят и долго комментируют.

Какие минимальные требования к составу управленческой команды дол­жен обозначить консультант: ее представительность (чтобы членство в коман­де охватывало все основные направления деятельности организации); разная позиционность (чтобы были представлены некоторые группы интересов); ин­теллектуальное лидерство (чтобы по своему креативному потенциалу коман­да была действительно авангардом организации).

А как же с численностью управленческой команды? Обычно рекоменду­ют ориентироваться на цифру ±2 или около того. Эта рекомендация не очень-то практична. Есть руководители, объем внимания и памяти которых позволя­ет им успешно сотрудничать напрямую с 15-16 и с большим число непосред­ственно подчиненных, а некоторым трудно даже с 4. То есть численный состав управленческой команды сильно зависит от личных качеств и предпочтений первого руководителя.

Есть еще один параметр командообразования, на который консультанту следует влиять. Мой опыт показал, что наиболее эффективные команды со-

стоят из работников разных уровней организационной иерархии. Очень жела­тельно туда включить работников не только высшего, но и среднего, а иногда и низового звеньев управления. Почему? Самый главный довод в пользу такого утверждения состоит в том, что в этом случае в командную работу вовлекается гораздо более полноценный объем информации. Ведь по мере прохождения информации снизу вверх она искажается по причинам разных интерпретаций, а также из-за наложения личных и групповых интересов на ее содержание. А при таком составе членства команда обеспечивает себя информацией высо­кой надежности с периферии организации. Все это сказывается на качестве вырабатываемых решений, а значит, на их осуществляемости. Назовем такой тип команды **кросс -уровневым.**

Управленческие команды такого типа особенно действенны в кризисных ситуациях.

Вспоминаю случай: во время дефолта 98-го года мой клиент собрал в случай­ном порядке всех руководителей, кто оказался под рукой. Нужно было решить, от кого именно из мелких клиентов на это время надо отказаться. Начали спешно об­суждать список, и вдруг по поводу одного из клиентов из угла кабинета раздается взволнованный голос: "Эта фирма была раньше для нас мелким клиентом, теперь она стала крупным покупателем". Генеральный с удивлением спрашивает: "С ка­ких это пор?" Тот отвечает: "Прямо вчера, от нее отвернулись другие поставщики, и она может стать нашим крупным покупателем и остаться такой после кризиса -будет очень выгодный клиент, давайте его оставим в списке". Все согласились. Кому же принадлежал этот голос из глубины кабинета? То был случайно попавший на эту экстренную летучку начальник группы экспедиторов, т. е. представитель т. н. франт-персонала. И никто другой не мог обладать этой информацией. А меж­ду тем благодаря ему компания избежала серьезной ошибки.

Мои попытки поощрять формирование кросс-уровневых команд пока не слишком удачны, поскольку такой тип команды сильно сокращает дистанцию власти, а она у нас культурно задана.

**6. ТИПЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД**

На следующей стадии продвижения работы по командообразованию кон­сультанту неплохо бы выступить в роли информатора, преподавателя и рас­сказать своему клиенту о том, какие вообще бывают управленческие команды; дать ему возможность выбора того типа команды, который с его точки зрения наиболее приемлем, целесообразен в его ситуации и больше всего соответствует его личным склонностям. Я же всегда исхожу из того, что этот выбор клиента будет отнюдь не окончательным - клиент вместе со своей командой будет раз­виваться. Нередко бывает, что, начав работу с какого-то одного типа внутри-командных отношений, они осознанно или незаметно для себя переходят в Другие состояния.

Мои поиски типологии управленческих команд привели к выделению двух главных оснований для их дифференциации:

а) по вертикали — в какой мере отношения центрированы на руководителя;

б) по горизонтали - какая степень взаимозаменямости участников команд­  
ной работы целесообразна и возможна в данных конкретных условиях.

На табл. 30 Вы видите систематизацию, краткое описание каждого из этих типов.

Однако консультант не может долго задерживаться в области теории и излагать клиенту какие-то знания сами по себе. Все это нужно сразу перево­дить в практическую плоскость и использовать эти знания для более глубоко­го вовлечения руководителя в консультационный процесс.

С этой целью типологии управленческих команд придана форма закрыто­го вопросника, т. е. с вариантами ответов. Клиенту нужно выбрать какие-то из них. Посмотрите внимательно на эту таблицу. Пусть Ваш клиент сначала вник­нет в текст, помогите ему разобраться в различиях между разными типами уп­равленческих команд, а затем попросите подчеркнуть те варианты ответов, которые он сам изберет. Желательно, чтобы сначала он определился в суще­ствующем уже состоянии своей команды (горизонтали "Так есть"), а затем, что гораздо труднее, он поработал бы с желаемыми вариантами построения своей команды (горизонтали "Так надо").

Я бы не сказал, что ответы должны носить какой-то строгий, тем более окон­чательный характер. Нет, таблица нужна скорее для помощи руководителю в ори­ентации, для внесения большей определенности в его собственные намерения.

Сама таблица играет также и мотивирующую роль.

Теперь предположим, что Ваш клиент разобрался с этой таблицей, отме­тил существующее состояние и расставил приоритеты на будущее. Можете ожидать, что типы команд A-IV ("коллектив ЛПР") и Б-VI ("волейбольный") встречаются довольно редко. Первый из них более привычен для семейного бизнеса или же для партнерского способа управления, а второй характерен для совокупности однородных бизнесов. Например, мой клиент владел 8 магази­нами в областном городе и регулярно переводил директоров магазинов из од­ного в другой поочередно.

Многие руководители выбирают тип Б-IV ("футбольный") как наиболее при­влекательный для них, однако он вряд ли коррелирует с типом A-I ("начальник и помощники") А ближе к типу A-III ("начальник и участники"), не так ли? Это я говорю к тому, что желаемые руководителем изменения по горизонтали связаны с изменениями по вертикали. Одни не могут произойти без других.

Кроме того, есть и корреляция между строчками "Так есть" и "Так надо", ибо слишком большое и трудное расстояние нужно пройти от положения "Так есть" (полностью) в типе A-I к желаемому состоянию "Так надо" (полностью или часто) типа А-IV. То же можно обнаружить по типам группы Б.

Тут я намеренно привел примеры контрастные, крайние и только для того, чтобы показать целесообразность анализа, зависимости между подчеркивани­ями Вашего клиента в данной таблице.

Правила командного взаимодействия

РАСПРЕДЕЛИТЬСЯ ПО ВНУТРИКОМАНДНЫМ РОЛЯМ (см. схе­му "Внутрикомандные роли").

ИЗОБРАЖЕНИЕ НА ОБЩЕМ ЛИСТЕ:

* Схемы.
* Формулировки.

**Какой тип управленческой команды есть, должен быть в вашей организации?**

**А. По степени централизации:**

Таблица 30

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1тип Начальник и помощники | | | | II тип Начальник н советники | | | | III тип Начальник и участники | | | | IV тип Коллектив Л ПР (лиц, принимающих решения) | | | |
| Глава фирмы дает информацию, необходимую для выполнения заданий | | | | Глава фирмы запрашивает у подчиненных мнения о вариантах решений | | | | Глава фирмы совместно с группой под­чиненных вырабатывает решение, остав­ляя окончательное решение за собой | | | | ЛПР совместно, включая и главу фирмы, вырабатывают и принимают ре­шение | | | |
| Так есть  (нужное под­черкнуть) | полностью | часто | редко | никогда | полностью | часто | редко | никогда | полностью | часто | редко | никогда | полностью | часто | редко | никогда |
| Так надо  (нужное под­черкнуть) | полностью | часто | редко | никогда | полностью | часто | редко | никогда | полностью | часто | редко | никогда | полностью | часто | редко | никогда |

**Б. По отношениям в команде:**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1тии "Хирургический" | | | | II тип "Оркестровый" | | | | Штип "Корабельный" | | | | IV тип "Футбольный" | | | | Утип "Политический" | | | | VI тип "Волейбольный" | | | |
| Каждый делает только свое (анестезиолог не сможет заменить хирурга и наоборот) | | | | Взаимозаменяемость воз­можна только в узком диа­пазоне (смычковые, удар­ные, духовые ) | | | | При глубокой специализа­ции при необходимости возможна взаимозаменяе­мость в широком диапазо­не функций | | | | Высокая взаимозаменяе­мость (гол может забить и защитник) при специали­зации по личным способ­ностям, под индивидуаль­ность каждого | | | | Стратегическую линию правительства может про­водить одно и то же лицо то в качестве министра финансов, то обороны, то иностранных дел | | | | Полная поочередная смена позиций по определенному регламенту Систематиче­ская ротация | | | |
| Так есть  (нужное под­черкнуть) | полно­стью | часто | редко | нико­гда | полно­стью | часто | редко | нико­гда | полно­стью | часто | редко | нико­гда | полно­стью | часто | редко | нико­гда | полно­стью | часто | редко | нико­гда | полно­стью | часто | редко | нико­гда |
| Так надо  (нужное под­черкнуть) | полно­стью | часто | редко | нико­гда | полно­стью | часто | редко | нико­гда | полно­стью | часто | редко | нико­гда | полно­стью | часто | редко | нико­гда | полно­стью | часто | редко | нико­гда | полно­стью | часто | редко | нико­гда |

* Сценарии (что будет, если..?).
* Программы (что нужно для..?).  
  НОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ:
* Взаимные интерпретации (как другие поняли высказанную мысль?).
* Круговые циклы высказываний (по очереди по две минуты высказыва­  
  ется каждый).
* Отдельные выступления (специальные сообщения кого-то из членов  
  команды).
* Руководитель высказывается последним.
* Активная пауза (каждый в отдельности записывает свое мнение и затем  
  по очереди сообщает его всем).

- Руководят заседаниями команды все ее участники по очереди.  
СТАДИИ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

Задачи, принимаемые для командной работы:

* общеорганизационные;
* требующие участия разных позиций.

1. Постановка задачи

* Что мы должны решить сейчас?
* Как мы поставим задачу?

2. Анализ ситуации

* Что у нас по этому поводу делается?
* Каковы результаты в этом деле?
* Управляемые и неуправляемые факторы.
* Что из этого особенно важно?

3. Проблематизация

* Какие трудности, препятствия были?
* В чем причины? Каковы причины этих причин?
* Какую же проблему мы решаем?
* Решение какой из названных проблем облегчит решение других?

4. Поиск решения проблем

* Что необходимо изменить?
* К чему это приведет? Ожидаемые успехи и потери.
* Какие еще варианты? Попробуем соединить эти решения.

5. Программа реализации решения

— Кто? Когда? Что для этого нужно?

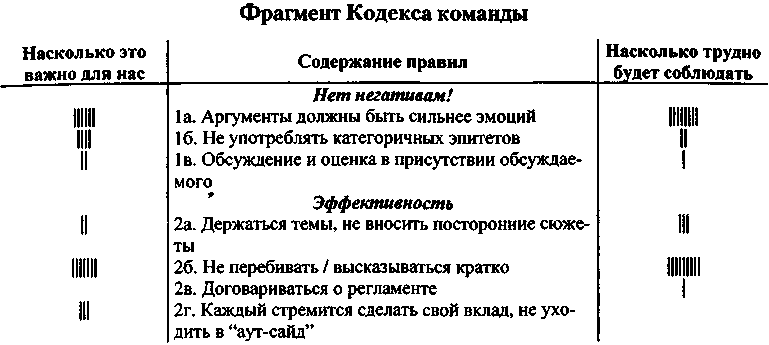
- Поручения.

6. Оценка эффективности

* Что удалось?
* Что не получилось?
* Почему?
* Что нужно предпринять теперь?
* Как впредь избежать подобных ошибок?  
  ОГРАНИЧЕНИЯ:
* Не допускать "проскакивания" стадий (см. выше).
* Избегать выдвижения решений на 1-3 стадиях.
* Нежелательно "выпадение" кого-либо из участников.
* Не образовывать "хорды".
* Избегать негатива в общении.

РАБОТА НАД ПРАВИЛАМИ КОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

* Участники предлагают свои правила работы применительно к разным  
  задачам.
* Апробировать эти правила в процессах решения конкретных задач.
* Доработать эти правила в Кодекс команды (см. пример Кодекса коман­  
  ды ниже).
* Оценить важность и трудности соблюдения правил.
* Поработать по улучшенным правилам.
* Устанавливать зависимость получаемых решений от конкретного набо­  
  ра правил команды.



**Внутрикомандные роли**

**Постановщик:**

Ставит задачу, ведет обсуждение:

* Для чего мы собрались?
* Какой вопрос мы обсуждаем?  
  **Специалист:**

Разбирается в конкретном вопросе лучше других, эксперт в данной области.

**Проблематизатор:**

Выявляет трудности, препятствия, противоречия:

* В чем проблема?
* Почему плохо получается?  
  **Контролер:**

Выявляет слабые места в решениях, негативные последствия предлагае­мых решений:

- Каковы издержки, опасности?  
**Финалист:**

Фиксирует выдвигаемые идеи, формулирует результаты по каждой ста­дии командной работы:

* Итак, каков же вывод?
* Как сформулируем решение?

**Координатор:**

Следит за соблюдением правил командной работы:

* Как мы работаем?
* Соблюдаем ли мы режим команды ?

**7. МЕТОДЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ**

Работа консультанта по формированию управленческих команд очень разнообразна. Вот уж где действительно требуются и широкое методическое оснащение, и знания, и опыт. Я, конечно, здесь не имею в виду тренинги по командообразованию, поскольку не считаю это консультационной работой. Тренинги очень нужны и, как увидим дальше, встраиваются в работу консуль­танта, но к ним невозможно свести реальный процесс формирования управ­ленческих команд. Консультант по управлению ведет эту работу долго - пол­года, год, иногда еще дольше, сочетая эту работу с решением таких задач, как постановка стратегического управления, определение служебных функций, организационной структуры и т. д. И тут я хочу подчеркнуть главный прин­цип процесса формирования управленческих команд: **единство командооб-разования сретением общефирменных задач.** Это значит, что только соеди­нение групповой динамики с работой по содержанию может обеспечить про­дукты и результаты командообразования. К первым мы относим работоспо­собность управленческой команды, а ко вторым - повышение стратегическо­го, инновационного потенциала организации в целом.

Приведу основные методы и процедуры командообразования в система­тизированном виде (табл. 31). Здесь обозначены 4 основных направления ра­боты консультанта в этом деле. Грани между ними очень условны, что можно сказать и о любой подобной схеме. Но здесь, надеюсь, наглядно видны именно комплексность, многообразие методов командообразования.

Рассмотрим их по порядку. О некоторых достаточно сказать несколько слов, а на других понадобится остановиться специально.

Таблица 31 **Комплекс методов по командообразованию**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Диагностика командное™ | Тренинг командное™ | Командная диагно­стика организации | Командные разработки |
| - "Написать основные цели организации" - Сравнение графов про­блем - Распределение "родства" - Определение РВД | - Обмен взаимными ожиданиями - "Сделать полез­ный предмет" - Тактильное взаи­модействие | - "Метафора" - "Крестовина" - Управленческие ошибки - Орг. патологии | - Идеология фирмы - Кодекс фирмы - Стратегия - Служебные функции |
| структуры |  |  | — Мотивация |
| — Игровые приемы |  |  |  |
|  |  |  |  |

Тот факт, что здесь они распределены по 4 колонкам, совсем не означает, что они так же поочередно и используются - совсем напротив. Эти методы включаются в практическую работу не в какой-либо заданной последователь­ности, а только по реальной целесообразности обращения к какому-то из них в каждый данный момент. Не зря мы групповую работу не называли технологи-

ей, а относили ее к сфере живой методологии. А командообразование есть пусть специфический, но все-таки вариант групповой работы. Так что все здесь - по ситуации. Но здесь эти методы будут рассмотрены в том порядке, в каком они сгруппированы.

**Диагностика командное™**

Эти методы и процедуры направлены на определение зрелости внутрико-мандных отношений по разным признакам и основаниям. Каждый из этих методов и процедур проблематизирует команду на качество взаимодействия внутри ее, вызывает коллективную и индивидуальную саморефлексию, т. е. осмысление состояния команды в целом и роли в ней каждого из ее участни­ков. Иначе говоря, диагностика здесь строится так, что перерастает в измене­ния, в наращивание качества командной работы.

НАПИСАТЬ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ. Предложите каждому члену команды, включая первого руководителя, взять по чистому листу бумаги и на­писать себе основные цели фирмы на ближайшую перспективу. Ни фамилии, ни имена ставить не надо - пусть останутся безымянными. Когда они это вы­полнят, предложите каждому из них индивидуально ранжировать у себя эти цели по приоритетности. А потом, чтобы по почерку не был узнан автор, в обез­личенном виде перепечатайте их на отдельные листки. Дайте возможность пер­вому руководителю сравнить представления каждого о приоритетах в целях.

Довольно часто он бывает удивлен, а иногда и раздосадован пониманием приоритетов своими ближайшими сотрудниками. Если это так, то предложи­те ему на очередном заседании команды разъяснить собственные приоритеты, их взаимозависимость. А Вы, как консультант, попробуйте обсудить с коман­дой, почему возникли различия в понимании целей, разберите причины, выяс­ните, насколько это сказывалось на практической работе, и помогите группе ответить на вопрос: каким образом избегать этих разночтений в будущем? Используйте модерацию.

Если эти расхождения в понимании целей ничтожны - поздравьте группу с таким достижением, с наличием сравнительно редкой степени зрелости в начале работ по командообразованию.

Эта процедура хороша на старте работ по командообразованию, посколь­ку единое понимание целей и приоритетов есть необходимое начальное усло­вие интеграции управленческой команды. Вся ее дальнейшая работа будет силь­но зависеть от единства в этом вопросе.

СРАВНЕНИЕ ГРАФОВ ПРОБЛЕМ. Надеюсь, из раздела об оргдиагно-стике Вы помните, как используется метод графов для структуризации про­блемного поля организации. Обычно в число экспертов попадают некоторые члены управленческой команды, остальным предложите заполнить пустограф-ки, а потом прикрепите к стене, к флип-чарту обезличенные (в редких случа­ях1 именные) графы. В этом случае можно ожидать гораздо больше расхожде­ний, чем в предыдущем. Дальше предложите команде в режиме групповой ра-

1 Эти редкие случаи возникают тогда, когда сами участники команды недвусмысленно выскажут­ся за это.

боты совместно построить из корневых проблем каждого графа новый общий граф. Обсудите причины разногласий в понимании важности разных проблем и взаимозависимостей между ними.

Здесь также преследуется цель научиться вырабатывать общее понима­ние ситуации и совместно согласовывать свои представления о ней.

"РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОДСТВА"1. Предложите каждому члену команды ответить на вопрос табл. 32. Обычно понимание этого вопроса трудностей не вызывает. Попросите членов управленческой команды в столбике "Ф.И.О." в произвольном порядке внести фамилии всех членов данной команды, кроме себя. В соответствующих клетках попросите поставить крестики. Пусть каждый вы­полняет это задание, не обсуждая с другими. Чтобы сама процедура заполнения вызывала меньше иронии, а значит, отвлечения, я специально исключил из ви­дов родства тещу. Заполнение опять же анонимно. После этого прямо на их гла­зах на лист флип-чарта нанесите количество состоявшихся выборов, пользуясь сводной табл. 33. Конечно, команда будет считаться тем более зрелой, интегри­рованной, чем большее количество выборов придется на клетку 1Б (Прямое рав­ное "родство"). А вот насыщение крупными цифрами третьей колонки ("Даль­нее "родство") будет указывать на слабость внутрикомандных связей. При этом сильное распределение между горизонталями А ("Старшие") и В ("Младшие") означает явное расслоение команды по рангам, трудности взаимодействия в ней между какими-то старшими и младшими "родственниками".

Снова проблематизируйте полученную картину с обсуждением способов, возможностей преодоления этой дистанции. А для себя сделайте такой вывод: тех, кто, по Вашим наблюдениям, проявляется на периферии столь условного "родства", на разных полюсах его, постарайтесь в дальнейшем сводить вместе в групповой работе

ТРАНЗАКТНЫЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ. Навер­ное, Вам, читатель, известно гениальное открытие психолога Эрика Берна о наличии у каждого человека трех эго-состяний: Родитель, Взрослый и Дитя. Он также выяснил, что люди различаются по преобладанию в их личности каж­дого из этих качеств, и отсюда делал далеко идущие выводы о гармонизации отношений между ними.

Сам Берн и его последователи разрабатывали эту концепцию2, не рассчи­тывая прямо на организации и управленческие отношения в них. Я попробо­вал доработать концепцию Берна для формирования управленческих команд, апробировал ее в измененном состоянии на практике и убедился в том, что она неплохо работает. Вот что у меня получилось.

**Родитель** видит себя в положении над людьми, более сильным, умелым, мудрым, чем они. В окружающих склонен видеть несамостоятельность, сла­бость, безответственность, считает, что они в нем нуждаются и без него не до­бьются успеха. Он бывает двух типов:

**- контролирующий,** т. е. требовательный, придирчивый, склонный к при­менению негативных санкций ("А ты опять нарушаешь...", "Почему ты это

1 Идея использовать образ родственных отношений для командообразования пришла ко мне от  
Л.А. Петровской.

2 См. например Ян Стюарт, Вэн Джойнс. Современный транзактный анализ. Соц -псих, центр.  
СПб., 1996.

Какой из видов условного "родства" по отношению к вам больше всего подходит каждому из следующих коллег?

Таблица 32

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ^Ч^По отношению ко мне ^х. ему/ей больше ^v. подходит ^х. образ:  Ф.И.О. ^\ | Отец, мать | Сын,  ДОЧЬ | Родные брат, сестра, | Муж, жена | Дедушка, бабушка | Двоюрод­ные брат, сестра | Дядя, тётя | Племян­ник, племян­ница | Зять, своячени­ца и т. п. | Троюрод­ные и дальше |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| • |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Таблица 33

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Близость родства** | | |
| **прямое** | **вторичное** | **дальнее** |
| **1** | **2** | **3** |
| **Старшие** | **А** |  |  |  |
| **Равные** | **Б** |  |  |  |
| **Младшие** | **В** |  |  |  |

не сделал...", "Сколько раз тебе говорить..." и т. п.), он инструктирует, про­веряет, упрекает, заставляет;

**- опекающий,** т. е. заботливый, обучающий, помогающий, наставляющий  
("Смотри, как это надо делать...", "Лучше сделать так...", "Ты не забыл, что  
осталась неделя?", "Ты все предусмотрел?", "Заходи, обсудим, как у тебя  
идут дела..." и т. п.), он склонен брать на себя ответственность за подчинен­  
ных, воздействует на них преимущественно поощрениями, дает советы.  
**Взрослый** считает себя достаточно сильным, умелым, ответственным, но

и в других склонен видеть партнеров, равных себе. С начальниками он скло­нен строить отношения по принципу: "Я хорошо выполняю работу, но ты обес­печь мне хорошие ресурсы, качественные решения. Я отвечаю за свое, но и ты в ответе передо мной за свое". Он не любит покровительства и контроля по отношению к себе, нуждается в автономии и доверии. Тоже бывает двух типов:

* **открытый,** т. е. инициативный, общительный, склонен проявлять себя в  
  любой ситуации;
* **закрытый,** т. е. сдержанный (себе на уме), осторожный, проявляется по  
  запросу, без явной необходимости высказываться не станет.

**Дитя** избегает личной ответственности, предпочитает быть за чьей-то спи­ной, склонен видеть в окружающих родителей. Также бывает двух типов:

* **органичное,** т. е. для которого эти признаки естественны, если критикует,  
  то по принципу: "Не знаю как, но не так", часто ерничает, если предлагает,  
  то в основном нереальное;
* **заданное,** т. е. искусственно поставленное в положение сугубо исполни­  
  тельское, без возможности проявлять самостоятельность, с запретом на  
  инициативу, смирившееся с таким положением, типичный атрибут бес­  
  субъектных систем.

Тут, конечно, существенные отклонения от Эрика Берна. Но Вадим Арту­рович Петровский, наместник Э. Берна на Земле, считает такую вольность впол­не приемлемой. Старик, дескать, одобрил бы, глядя на то, как это используется практически.

А практически это используется так. Я рассказываю клиенту об этом под­ходе и всегда встречаю большой интерес. Затем предлагаю вопрос: какая из этих ролей самая продуктивная для организации? Понятно, что он довольно быстро указывает на вариант "взрослый открытый" - В . Дальше я предлагаю ему ответить на следующий вопрос (слева ставлю фамилии членов его управ­ленческой команды (табл. 34)):

Таблица 34

**В какой из указанных здесь "ролей" перечисленные ниже сотрудники**

**обычно проявляются по отношению к вам?**

**(отметьте крестиком в клетках)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ^^"Роль" Ф.И.О.^^\ | Г "Родитель" | | "Взрослый" | | "Дитя" | |
| опекаю­щий | контроли­рующий | открытый | закрытый | органич­ное | заданное |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

~ Не надо думать, что в команде первого руководителя не может быть роди-

телей. Напротив, в качестве Рк выступают финансовый директор, директор по безопасности. А иногда это просто более опытные и старшие профессионалы (последним больше присуща роль Ро). Но самая важная - последняя колонка, нам нужно понять, откуда появляются Дз, что в стиле руководства или же орга­низационном порядке есть такого, что загоняет их в эту роль. По возможности эту линию обсуждения стоит продолжить и на феномен Вз: если в этом столби­ке хотя бы несколько крестиков, то является ли это следствием природной интровертивности соответствующих лиц или опять же создано искусственно?

Это означает коучинг с первым руководителем (см. соответствующий раз­дел). Нам тут не миновать вопросов о таком ролевом развитии первого руко­водителя и развития организационных условий, которые по максимуму откры­ли бы возможность перехода для членов управленческой команды (как, впро­чем, и для остальных сотрудников организации) в роль Во.

Теперь пора с анализом РВД-структуры обратиться к остальным членам управленческой команды. В таком анализе мы не можем полагаться только на мнение их начальника. Более того, мы вправе ожидать некоторой разницы в оценках распределения ролей между руководителем и управленческой коман­дой. Эту задачу мы выполним при помощи другой процедуры.

Пригласим весь состав управленческой команды без их руководителя. Столь же интересно расскажем им об РВД-подходе и предложим им ответить на вопрос к следующей табл. 35.

Таблица 35

**В какой ролевой позиции по отношению к генеральному директору вы обычно оказываетесь при общении с ним?**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| "Родитель" | | "Взрослый" | | "Дитя" | |
| опекающий | контроли­рующий | открытый | закрытый | органичное | заданное |
|  |  |  |  |  |  |

Каждый из них заполнит эту таблицу насчет себя. Затем прямо в их при­сутствии на флип-чарте сделаем сводку, иными словами, сложим количество крестиков в каждой клетке и увидим, сколько членов команды чувствует себя в таких-то, ролях по отношению к своему руководителю. Обсудим - нет ли тут чего-то нового и неожиданного. И снова вопрос: что нужно изменить в органи­зационной обстановке (в деятельности руководителя, в правилах, в организа­ционной культуре, в функциях и т. п.), чтобы те, кто желает и может, получили бы шанс передвинуться в колонку В, особенно Во.

Вы спросите, а почему я обе эти процедуры делал раздельно с руководите­лями и с остальной частью команды? Отвечаю: специфика методики, помно­женная на специфику российской деловой культуры. Просто вместе такого рода анализ чаще всего не получается. У меня были примеры команд с весьма от­крытыми отношениями, и там действительно такого разделения не требова­лось.

Наконец, на следующей стадии собираем управленческую команду в пол­ном составе с их главой и сопоставляем результаты анализа РВД-структуры управленческой команды, полученного по обеим таблицам. Изучаем различия, выясняем их причины.

Повторяю, любая диагностика состояния командных отношений должна работать на развитие их. В данном случае мы подводим все это к главной зада­че: как провести "взрослизацию "внутрикомандных отношений. Довольно бы­стро группа приходит к выводу (а консультант этот вывод должен энергично поддержать) о том, что по мере возможности должна исчезать родительская позиция со стороны главы команды как в контролирующем, так и в опекаю­щем варианте. Ибо роль "дитя" появляется или укрепляется именно потому, что есть "родитель". Однако, с другой стороны, те, кто хорошо устроился в роли "дитя", считает ее предпочтительной для себя, невольно задвигает кого-то из коллег по команде в положение "родителя".

И тогда постепенно наша коллективная саморефлексия подводит нас к необхо­димости разработки кодекса команды, в котором появляется первое правило: **не** родителъствоватъ! Нос ним явно сочетается и обратное правило: неребячество-вать! Ребенок провоцирует появление отца в такой же степени, как и наоборот.

Каким же образом провести "взрослизацию" управленческой команды? Консультант здесь фактически берется за внутрикомандный коучинг, т. е. за ролевое развитие тех, кто склонен, условно говоря, "родительствовать" или "ребячествовать".

Кроме упомянутых выше правил, нужно иметь в виду делегирование пол­номочий от главы команды к ее участникам, особенно по отношению к тем, кто находится в позиции Дз, иначе говоря, предлагать последним "взрослые" зада­чи. Позиция Дз - самый очевидный и емкий ресурс для наращивания в коман­де качества совокупного Во. Но методы поощрения таких трансформаций тоже должны соответствовать задачам. Вознаграждение ответственностью тут го­раздо предпочтительнее похвале, которая больше подходит "дитя".

Еще один способ "взрослизации" - это принятие на себя таких взрослых внут-рикомандных ролей, как "коородинатор" или "финалист". В таком случае осталь­ным членам команды следует всячески поддерживать исполнение этих ролей.

Но как поступать с теми, кто оказался у нас "дитя органичное", ведь при­роду не исправишь? Да, но, во-первых, эти проявления в команде можно огра­ничить, а во-вторых, канализировать их в максимально приемлемом русле. Например, при распределении внутрикомандных ролей До часто оказывается прекрасным "проблематизатором".

Таким образом, постепенно мы проводим выравнивание позиций всех чле­нов управленческой команды, точнее говоря, наращивание "взрослости" при сокращении "родительства" и "детства".

Однако такие изменения имеют глубокий социокультурный характер и вы­ходят далеко за границы управленческой команды. Поэтому эволюция внутри-командных отношений есть начало изменений организационной культуры, о чем речь у нас пойдет дальше (см. главу о развитии организационной культуры).

Игровые приемы командной диагностики

Разыгрывание некоторых условных ситуаций также помогает членам уп­равленческой команды и, конечно же, консультанту оценивать социальную зрелость команды. Я не большой специалист по этой части, но периодически использую приемы из этого разряда. Хотя мои товарищи говорят, что мне сто-

ило бы развиваться в этом направлении активнее Может быть. По крайней мере, приведу примеры тех игровых приемов, которыми я пользуюсь. Их ис­пользование, так или иначе, представляет собой одновременно и тренинг на­выков командной работы, поэтому я разберу их в следующем разделе.

**Тренинг командное™**

Из игровых приемов, используемых одновременно для диагностики и тре­нинга командности, я предлагаю следующие.

"ОБМЕН ВЗАИМНЫМИ ОЖИДАНИЯМИ". Эта методика не относит­ся к числу игровых, хотя только что я обещал именно эти последние. Дело в том, что процесс командообразования очень хорошо начинать с обмена взаим­ными ожиданиями, потому что он помогает личностному раскрытию, прояв­лению индивидуальности и ценности каждого участника команды.

Участники команды садятся в круг. Желательно, чтобы между ними не было стола. Консультант предлагает: "Давайте мы все по очереди выскажем свои ожидания по отношению к каждому из нас - какой именно вклад в рабо­ту нашей команды мы хотели бы получить от него, в чем мы видим позитив­ные проявления его индивидуальности в нашем общем деле, что мы больше всего ценим в нем как в специалисте и личности. Может быть, начнем с меня, как вашего консультанта? Есть другие желающие из тех, кого команда знает лучше?" В этом процессе каждый получает свое отражение на разных экранах, количество которых равно численности команды. И он, в свою очередь, тоже отражает в своих высказываниях образ каждого другого члена команды. Пос­ле очередного круга высказываний в адрес каждого члена команды консуль­тант подводит итог, пытаясь сформулировать те сильные черты, положитель­ные особенности каждого члена команды, которые чаще всего отмечались в ходе высказываний о нем. С тем чтобы в итоге получился индивидуальный портрет каждого со своими голосом и акцентом в общекомандном хоре.

Например: "Владимир Алексеевич по вашим высказываниям выглядит сильным аналитиком, и мы ожидаем, что в работе команды он будет улавли­вать сложные взаимосвязи в той информации, которая здесь будет появлять­ся, в доводах, мнениях. Возможно, Владимир Алексеевич, время от времени вы будете предлагать нам свои обобщения, аналитические наблюдения за хо­дом командной работы? Это существенно обогатит нас..." Или: "Если я пра­вильно понимаю содержание высказываний насчет Григория Иосифовича, то все ценят ваши хорошие знания истории нашего завода. Вы больше других видели его взлеты и падения, понимаете причины прошлых кризисов и помните способы выхода из них. Вы - живой учебник по управленческим решениям. Было бы хорошо, если бы вы время от времени преподносили нам уроки из прошлого, чтобы мы поменьше повторяли прошлые ошибки..." И еще пример: "Получается, Сергей Константинович, что управленческая команда ценит вашу, так сказать, авангардность, т. е. большой интерес к новшествам в нашей отрас­ли. Может быть, ваш вклад в работу команды будет отличаться особой инно-вационностыо, т. е. взглядом как бы из будущего..."

Конечно, консультант должен помочь команде увидеть и оценить деловую индивидуальность и, скажем, Марины Юрьевны, и каждого другого участника команды. Это бывает нелегко.

В итоге этого процесса обмена взаимными ожиданиями команда выступа­ет как единство индивидуальностей, у которых есть свои сильные стороны, способных дать уникальное сочетание преимуществ. Все это повышает взаим­ное уважение, дает каждому свое место в команде и наделяет всех некоторыми моральными обязательствами по отношению к команде как к целому. Эти мо­ральные обязательства неявно выступают как продолжение преимуществ каж­дого члена команды.

И все же завершить этот обмен надо вопросом консультанта: а каких ка­честв не хватает нашей команде? Может быть, какие-то способности в составе нашей команды не представлены?

"СДЕЛАТЬ ПОЛЕЗНЫЙ ПРЕДМЕТ". Этот прием я придумал сам, в от­личие от остальных. Предложите команде стопку чистой бумаги формата А4, пусть каждый сделает из одного, двух, любого количества листов предмет, име­ющий хоть какое-то полезное значение. Но каждый работает индивидуально и потом всем на обозрение представляет только свой продукт. Отведите на эту процедуру не больше 15 минут. Затем все садятся в круг и показывают свои изделия. Давайте поставим на модерацию вопрос: по каким критериям мы бу­дем их сравнивать? Наверняка посыплются такие: степень полезности, коли­чество использованных листов, трудоемкость, затраты времени... Много не надо. Затем в свободном обсуждении скажем что-то по очереди о работе каждого. Только договоритесь не использовать негативные оценки друг друга. После этого предложите команде разделиться на 2-3 подгруппы или разделите ее сами по каким-то значимым для Вас признакам и каждой подгруппе из такой же бумаги предложите коллективно сделать какой-то полезный предмет. Отве­дите на это в два раза больше времени - около получаса. Потом команда в пол­ном составе снова сравнивает полученные изделия.

Что будет видно? Прежде всего руководитель команды и все остальные заметят, как по-разному проявляются их коллеги. Кто-то уже в первом упраж­нении наверняка сложит лист в какую-то простейшую форму вроде конверта или самолетика и откинется на спинку стула, наблюдая за остальными. Кто-то будет стараться сделать что-то более сложное и интересное, и ему едва хватит времени, чтобы закончить. Будет также, наверное, заметно изменение стиля работы некоторых участников в коллективном исполнении по сравнению с индивидуальным то ли в сторону большего усердия, то ли наоборот. Последу­ющее обсуждение, конечно, как и всякая саморефлексия, не пройдет бесслед­но: каждый сделает какие-то выводы насчет себя и других и постарается кор­ректировать свое поведение в дальнейшем.

"УПРАЖНЕНИЕ С МЯЧИКОМ". Предложите участникам стать в круг, если их число не более 6-7 человек. И в два круга, если их больше. В каждом круге дайте кому-то в руки мяч. Предложите начать бросать этот мяч друг дру­гу с соблюдением следующих 4 правил:

* при броске каждый громко называет имя того, кому адресован мяч;
* мяч ни у кого не должен побывать дважды, но при этом побывать у каждого;
* это должны быть именно броски, а не передачи мячика из рук в руки, т. е.  
  между одним касанием мяча и другим должен быть хотя бы мизерный ин­  
  тервал;
* мяч ни разу не должен упасть.

После завершения первого круга предложите группе ускорить прохожде­ние мяча, т. е. повторить то же самое, но быстрее и обязательно в той же после­довательности. Сначала они просто торопятся делать все так же. После завер­шения каждого круга настаивайте: "Еще быстрее!" Группа догадывается пере­строиться так, чтобы первоначальная последовательность превратилась в со­седство в круге. Не допускайте, однако, подмены бросков простой передачей из рук в руки. Наконец после ряда попыток группа догадывается использовать естественную тяжесть мяча, когда он гораздо быстрее перелетает с ладони на ладонь как бы по лесенке, надо только, чтобы ладони не соприкасались. Завер­шение этого упражнения наступает тогда, когда участники из ладоней образу­ют колодец, когда мяч летит не по наклонной, а по вертикали, едва задевая ладони. Это и есть завершение задачи.

Допускаю, что мое описание местами кому-то непонятно, но это пройдет, как только Вы попробуете сделать это упражнение со своими сослуживцами, друзьями или домашними.

Чему оно учит? Во-первых, надо запомнить и проанализировать потом случаи падения мяча как признаки неадекватного восприятия друг друга: кол­лега еще не успел настроиться, а мяч уже ему брошен, он не успевает его пой­мать. Дальше - как быстро группа находит решение? Какие этапы и заблужде­ния возникали на этом пути? Сколько раз слышались восклицания: "Все, быс­трее уже невозможно!" - хотя потом оказывалось, что возможно? Когда груп­па попадала в кризисы отчаяния, нежелания искать дальше, споров, ссор? Кто и когда подавал новые идеи? Как к ним относилась группа? И наконец, на­сколько и в чем именно эта игровая ситуация воспроизводила реальные про­блемы взаимодействия в команде? При этом избегайте своих оценок. А если чувствуете, что они необходимы, - формулируйте их в виде вопросов, предпо­ложений. Если группы две, то не упустите фактор состязательности: кто рань­ше найдет решение.

"ОСУЩЕСТВИТЕ ИЗМЕНЕНИЕ"1. Предложите группе выстроиться лицом к лицу в две линии. Объявите следующее: "Сейчас вы повернетесь друг к другу спиной, и пока я буду считать до 10, произведете какие-нибудь измене­ния". На просьбы и мольбы уточнить не реагируйте. Отсчитайте до 10 и пред­ложите им снова вернуться в положение лицом друг к другу и каждому рас­сказать о том изменении, которое он произвел за это время. Будьте готовы к тому, что это будет какая-то чепуха: "Я пиджак расстегнул", "Я очки сняла", "Я руку в карман положил", "Я часы на другую руку надел". Предложите все повторить заново. Наверное, чепухи станет меньше, т. е. появятся более суще­ственные изменения. Еще две попытки, потом задайте вопрос: какие самые существенные изменения были предприняты за это время? Возникнет шум, гам, и тут выяснится, что кто-то один только и решился включить в сферу из­менений окружающие предметы - сдвинуть стол, поставить на него стул, раз­двинуть жалюзи и т. п. И тогда поставьте вопрос: почему такая скованность в изменениях? Ведь никаких ограничений не было! Вершина успеха в таком уп­ражнении достигается тогда, когда кто-то из участников пытается сделать объектом изменений товарищей по команде - предложит им взяться за руки,

1 Это упражнение демонстрировала в нашей Школе консультантов по управлению д-р Рита Ало-ни (Израиль).

встать в круг, с каким-то смыслом расставит их и пр. Вот она, готовность к радикальным изменениям!

И снова вопрос группе: в какой мере это упражнение проявило то, что происходит в повседневной жизни? Естественно, что, будучи взволнованными происшедшим, они могут отвечать решительно: ни в какой. Пожмите плечами -ни в какой так ни в какой... Отнеситесь к такой реакции группы клинически -ведь это их защитная позиция. А хорошо ли людей лишать защиты? Постепен­но эта позиция ослабнет, и они потом долго будут вспоминать этот эпизод в своих реальных разработках инновационных процессов.

"ОБЩИЙ РИСУНОК"1. Разделите команду на подгруппы по 4-5 чело­век. Поставьте каждую подгруппу вокруг стола, на который положите боль­шой лист бумаги. Дайте каждому по набору свежих маркеров синего, красно­го, зеленого, оранжевого цветов. Пусть по Вашей команде они начинают рисо­вать что угодно в любом порядке и последовательности в течение 10 минут. Подойдите к их листам и черным маркером нанесите поверх их рисунков ши­рокие полосы, одну или две, как агрессивные символы, вторгшиеся в их безмя­тежно цветной мир.

Следите внимательно за двумя процессами.

1. Как они взаимодействуют в рисовании: позитивно взаимодействуют друг  
   с другом, например один продолжает линию другого или подстраивается под  
   нее. Скажем, если кто-то нарисовал круг, то другие тут же, принимая его за  
   солнце или за колесный круг, добавляют к нему штрихи, усиливающие целост­  
   ность рисунка. Или же, если кто-то нарисовал какую-то полоску, остальные  
   обрамляют ее орнаментом или пририсовывают к ней что-то дополняющее. Или  
   напротив - они рисуют, не обращая внимания на намерения и образы друг друга,  
   даже стремясь перекрыть, зарисовать, вытеснить попытки кого-то нанести  
   желаемое им изображение.
2. Как каждая подгруппа реагирует на внедрение в их "картину" агрессив­  
   ных полос: растерялись? сплотились в стремлении перекрыть черноту своими  
   новыми изображениями? Или же кто-то сумел превратить эту угрозу в шанс,  
   и к этой черной линии стали пририсовывать дополнения, превращающие ее то  
   ли в дорогу, то ли в горизонт, то ли в ось с приделанными колесами и т. п.

Итак, в этом упражнении мы можем обсуждать с командой степень согла­сованности или противоречивости их действий, способность быстро и конст­руктивно реагировать на резкие изменения обстановки, ну и все то, что они или Вы сочтете нужным отметить.

И опять к выводам: в какой мере происшедшее на листах отражает их ко­мандную деятельность.

Подобных упражненийлридумано огромное множество. Тех, кто хотел бы охватить его с исчерпывающей полнотой, направляю к Ирине Кульковой, кото­рая в нашей Школе консультантов демонстрировала их с неизменным блеском.

Шлю также поклон Светлане Поварницыной и Евгению Емельянову, ко­торые помогли нашей Школе консультантов в освоении игровой методики. Не помню точно, но упражнение с мячиком я, наверное, заимствовал у них. И это самое малое, что можно сказать об их вкладе в становление Школы.

1 Это упражнение демонстрировал в нашей Школе консультантов по управлению Фридрих Глазл (Австрия).

"ТАКТИЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ"1. Весь состав команды делится попарно. В каждой паре один берет другого за запястья. Этот другой закрыва­ет глаза, а первый начинает его руками ощупывать разные предметы в поме­щении. Через 5 минут по Вашему сигналу они меняются ролями. Затем мы садимся в круг, и каждая пара при всех начинает обмениваться впечатления­ми от взаимодействия в этом процессе: кто доминировал или диктовал, пытал­ся навязывать свою волю другому в движении его ладоней по предметам; на­сколько один учитывал желания другого задержаться на каком-нибудь пред­мете или же обследовать поверхность; насколько комфортно и доверительно люди чувствовали себя в парах; насколько пытались понять друг друга, взаим­но учитывать особенности.

Как Вы понимаете, последний вопрос все тот же: как это соотносится с практикой сотрудничества в команде?

\* \* \*

Несомненно, никому из вас не придет в голову использовать все эти и дру­гие приемы за один раз в одном потоке. Понятно ведь, что их встраивать по одному и очень экономно в работу команды по содержанию, аккуратно чере­дуя их с другими методами по командообразованию.

Теперь последнее - для сплочения и развития управленческой команды очень ценно использование тех методов организационной самодиагностики, которые излагались раньше в соответствующем разделе ("Метафора", "Крес­товина", "Управленческие ошибки", "Оргпатологии", "Жизненный цикл орга­низации" и (или) какие-нибудь еще).

И все же нет лучшего способа наращивать потенциал управленческой команды, чем такие командные разработки, как стратегия, идеология фирмы, Кодекс организации, определение служебных функций, совершенствование мотивации и т. п. Это все рассматривается подробно в соответствующих раз­делах этой книги.

**Советы консультанту**

Не стоит браться за командообразование, если Вы не обнаруживаете дос­таточного совпадения интересов тех, кто приглашен участвовать в работе команды. Какое совпадение интересов имеется в виду? В необходимости ре­шения общих задач. Эта объективность должна быть объективно очевидной: общий бизнес, взаимозависимость и т. д. Просто подчиненность одному и тому же начальнику не есть такой интерес.

Не пытайтесь решать задачу командообразования как самостоятельную -мало что получится. Думаю, что это одна из самых распространенных ошибок консультантов.

Пусть у Вас одновременно будут реализовываться два или три контракта у одного клиента: один - на командообразование, а другой или третий - на решение каких-то содержательных задач; или в одном контракте оговорите ре­шение нескольких задач. Разъясните это Вашему заказчику, и тогда он не бу­дет подозревать Вас в том, что Вы намеренно раздуваете объем работ.

1 Заимствовано у Л.А. Петровской.

**Советы руководителю**

В газете "Известия" от 12 июля 2002 г. Александр Левинский пишет: "Оте­чественный бизнес переходит к командному управлению", - а затем приводит рейтинг профессиональных управленческих команд, который подготовила Ассоциация менеджеров. Участившиеся публикации на эту тему указывают на то, что в нашем управлении что-то существенное меняется. Потребность руководителей в командообразовании быстро растет, особенно в машиностро­ении, черной металлургии, финансовом секторе, топливном комплексе, хими­ческой промышленности и т. д. Может быть, и Вы предприняли в этом направ­лении какие-то действия, только не надо поддаваться моде.

Задумавшись над состоянием своей управленческой команды, сделайте последовательно такие выборы:

Нужна ли Вам управленческая команда?

Если да, то какой тип управленческой команды Вы предпочитаете?

Как этот тип команды соотносится с Вашими личными склонностями?

В чем и насколько Вы готовы изменить свое поведение, свои отношения с членами команды?

Насколько Вы открыты затратам своего времени на командообразование?

Нужен ли Вам для этого консультант по управлению?

Не поддавайтесь на посулы тех, кто пообещает Вам построить полноцен­ную команду через тренинги или пару-тройку семинаров.

**МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Если организация есть комплекс противоречий, то она конфликтна по при­роде своей. Поэтому нашим клиентам приходится постоянно заниматься раз­решением и предупреждением конфликтов. А можем ли мы им помочь?

Литература полна описаниями конфликтов, их объяснением, но очень бед­на методами их профилактики, преодоления.

И сами руководители в очень малой степени готовы приглашать консуль­тантов в случаях возникновения конфликтов. В такой конфликтной стране, в такой агрессивной деловой культуре спрос на профессиональное разрешение конфликтов почти отсутствует. Поразительно. В конце 80-х и начале 90-х гг. с помощью западных конфликтологов у нас возникли не менее сотни фирм и подразделений, специализирующихся на этих задачах. До сего дня не дожил никто из них. Спрос только на тренинги, но не на консультирование. Объясне­ния я не знаю. Надеюсь только, что это всего лишь этап в развитии нашей уп­равленческой и консультационной практики.

**1. КОНФЛИКТ - ЭТО...**

...одно из самых неопределенных понятий. Я просто вынужден сейчас огора­живать самое строгое содержание этого понятия, специфичное по этому предме­ту. Сначала - через "не". Здесь не имеются в виду противоречия между разными позиционными группами (т. н. конфликт интересов). Почему? Потому что они вполне могут протекать в спокойном, благополучном виде и даже не требовать специального вмешательства - такие конфликты можно просто обходить или даже использовать. К ним относятся т. н. позиционные конфликты, которые задаются самим положением людей в организации некоторой противоречивостью их фун­кций, например: закупочные и торгующие подразделения или владельцы бизнеса и наемные менеджеры, конструкторы и технологи. Здесь не имеются в виду также и различия между разными точками зрения на пути развития организаций или же на критерии оценки эффективности подразделения. Мало ли какие разногласия между людьми существуют - совсем не обязательно конфликт.

**Первый раз в своей практике я получил заказ на разрешение конфликта в отраслевом институте, который занимался проектированием гидростанций. Там давно сложились две инженерные школы. Одна из них, как водится, была тради-**

ционной, т. е. считала, что приходится заливать огромные территории водой, строить гигантские земляные и бетонные плотины, переселять деревни и даже города. Их оппоненты считали это насилием над природой, создавали проекты компактных, но технически сложных сооружений без искусственных морей, но с высоким коэффициентом полезного действия. Обе школы постоянно дискути­ровали, иронизировали друг над другом, между ними не было никакого конфлик­та, пока их не поставили в ситуацию конкурса на лучший проект одной из ГЭС. И специальная правительственная комиссия должна была выбрать какой-то один вариант. Сторонники обеих концепций начали страстно и с большой самоотда­чей работать над своими проектами. Уже при первых обсуждениях и сопоставле­ниях личные отношения между лидерами школ стали осложняться, они переста­ли общаться за пределами техсовета, в кулуарах и публично стали преувеличи­вать недостатки проектов друг друга, а потом и личных качеств. Постепенно в ход пошли обвинения, компрометирующая информация. Их примеру последовали подчиненные, включая и тех, кто ничего не понимал в их идейных спорах. В пра­вительство пошли доносы. На экспертных совещаниях внутри института они стро­или мрачные, почти катастрофические прогнозы насчет последствий принятия проектов своих оппонентов. Применялись и заказные публикации в широкой пе­чати. Институт был расколот на два враждебных лагеря.

Здесь мы видим структуру и основные компоненты конфликта. Во-пер­вых, **общий предмет,** а именно право на строительство конкретной гидростан­ции. Это право было предметом активного интереса обеих сторон. Во-вторых, **активные действия** (агрессивного или защитного порядка) заинтересован­ных сторон одна против другой: аргументы в свою пользу, стремление нанести ущерб противнику, привлечь на свою сторону третью силу и т. д. В-третьих, **эмоциональное возбуждение** всегда сопровождает конфликт (гнев, обида, не­нависть, раздражение, страх и т. п.).

Мои наблюдения за конфликтами в организациях дают основания считать, что только совокупность всех трех составляющих - предметной, деятельност-ной и эмоциональной - образуют конфликт. Без какой-то одной из этих со­ставляющих конфликты если и возникают, то не составляют для организации серьезной проблемы. Скажем, если двое работников испытывают взаимную неприязнь, но им нечего делить, то даже если они и совершают какие-то вза­имно чувствительные действия (обидные оценки, упреки, сарказм и пр.), то это сравнительно нетрудно преодолеть, просто прервав контакт, так сказать, разведя стороны по разным углам организации. Или иначе: сторонам легче договориться о дележе предмета их интересов, если они не заряжаются эмоци­онально.

Вот почему вместо определения понятия конфликта я предлагаю эти три его взаимодополняющие признака.

Последовательность конфликта складывается примерно в таком же поряд­ке - сначала стороны осознают общность предмета, подлежащего дележу. Си­туация дележа сама по себе вызывает негативные эмоции. Не знаю, верите ли Вы в это, но часто говорят: чувства сильнее разума. Неукрощенные эмоции побуждают людей к поступкам, о которых они, возможно, сами сожалеют, но поздно. Эмоциональное насыщение конфликта приводит к его **саморазвитию.**

Под саморазвитием конфликта я понимаю ситуацию, когда в ответ на аг­рессию одной стороны вторая сторона вынуждена отвечать тем же, чем вызы­вает новые действия первой. И проблема тут в том, что вторичные и третичные

действия скрадывают, оттесняют в темноту сознания первопричину конфлик­та. Именно эмоциональная составляющая конфликта часто оказывается глав­ным препятствием в его разрешении. Ситуативные эмоции перерастают в ста­бильные чувства, и они не пропускают рациональные средства воздействия на участников конфликта. Если удается понизить "градус" эмоций, то намного легче установить позитивные взаимодействия сторон в совместном поиске ре­шения.

Есть еще одно очень важное измерение конфликта - **глубина** его. Глубина определяется мерой вовлечения в конфликт разных сфер отношений. Одно дело, если конфликт сугубо имущественный или статусный, когда возникает необходимость найти способ дележа материальных ценностей или полномо­чий. Но совсем другое дело, если в конфликт втягивается нравственность и конфликтанты апеллируют к таким чувствительным ценностям, как справед­ливость, порядочность, честность. Ведь эти категории - сугубо партийные: то, что справедливо с точки зрения одного участника, совершенно несправедливо с точки зрения другого. Содержание этих понятий прямо связано с позицион­ностью конфликтантов. Но зато они обостряют взаимное восприятие настоль­ко, что стороны теряют способность к конструктивному контакту. Поэтому любой медиатор просто вынужден отвлечься, отключиться от использования или даже упоминания нравственных категорий, как бы он сам к ним ни отно­сился. И в то же время конфликтанты стремятся предлагать ему именно нрав­ственные оценки.

**2. ВОЗМОЖНОСТИ РЕШЕНИЙ**

Некоторые психологи считают возможным начать разрешение конфлик­тов как раз с введения позитивных эмоций и новыми позитивными эмоциями вытеснять негативные. Например, предложить оппонентам сказать взаимно что-то приятное, дескать, не может же у вашего противника не быть хоть ка­ких-то положительных сторон, - так скажите ему об этом, дайте ему понять, что вы их видите и цените. По-моему, такие приемы не имеют шансов на ис­пользование в разрешении организационных конфликтов, в отличие от семей­ных, дружеских.

**Третий вариант**

Из способов разрешения конфликта чаще всего называют **компромисс.** Компромисс действительно часто играет такую роль, однако у него есть один недостаток: он чреват возобновлением конфликта, потому что компромисс тре­бует от участников конфликта отступления от своих непосредственных инте­ресов, до тех пор пока новые позиции не окажутся взаимоприемлемыми. Ста­ло быть, каждая сторона при таком разрешении конфликта что-то теряет.

На практике часто мы встречаем другой способ разрешения конфликта -**одностороннее подавление,** когда одна сторона полностью выигрывает, дру­гая полностью проигрывает.

Однако есть третий, самый совершенный способ разрешения конфликта -**интегративный,** когда удается найти такой вариант, который каждая сторона считает своим и который отличается от изначальных двух.

Обратимся теперь к изложенному выше конфликту. Сторонники двух инже­нерных школ в гидротехнике относились один к другому с иронией, может быть даже свысока, но не предпринимали никаких действий, и конфликтная ситуация не возникала. В какой момент она появилась? В момент объявления конкурса, когда стало ясно, что будет принят лишь один проект. Тогда стороны вступили в борьбу между собой, нанося взаимный ущерб, пытаясь обойти интересы другой стороны и вовлекая в конфликтна своей стороне третьих лиц. Борьба расчетов и доводов стала обрастать эмоциями, усиливая взаимный антагонизм.

Разумеется, каждая сторона стремилась ко второму варианту разрешения конфликта - одностороннему подавлению. Когда борьба двух лагерей стала со­трясать институт, его руководители попытались найти компромисс: соединить сильные стороны каждого подхода, т. е. каждой школы за счет отказа от осталь­ных элементов обеих концепций. Никто не знает возможен ли был технически такой компромисс, совместимы ли были два инженерных решения? Поскольку эмоции ставили мощный заслон попыткам свести обе стороны за работу над об­щим проектом. Взаимная неприязнь, враждебность достигли такой силы, что никто и думать не желал о сотрудничестве. Тогда появился третий вариант - он не был заслугой ни моей как консультанта, ни руководства института.

Случилось так, что дополнительные геофизические изыскания выявили опас­ную сейсмичность в районе предполагаемого строительства гидростанции, и стройку пришлось перенести дальше по руслу реки. Единственно возможным местом оказался участок, где сама геология берегов предопределяла конструк­цию ГЭС. Но конструкция эта не давала возможности полной реализации ни од­ному из конкурирующих проектов.

Дирекция института была обязана создать новый проект за необычно крат­кие сроки и в необычных условиях. Главным инженером проекта стал первый за­меститель директора. Он вызвал к себе самых талантливых и работоспособных деятелей обеих школ и выдвинул им предложение, сформулированное в пись­менном виде, состоящее из нескольких пунктов, описывающих правила взаимо­действия тех, кто пожелает участвовать в работе этой чрезвычайной команды. Правила состояли из одних запретов, которые сводились к тому, чтобы в новой команде ни под каким видом не воспроизводилась прежняя вражда. Чрезвычай­но сжатые сроки, страстное желание большинства инженеров воплотить свою личность в поистине историческом проекте, огромное рабочее напряжение об­легчили соблюдение этих правил, хотя и не без проблем. В новую команду вош­ли и оба лидера. Со сбоями, с периодически возобновляющимися претензиями и обидами, но работа пошла. В заданные сроки проект был представлен прави­тельственной комиссии, стройка началась. Почти все участники работы искрен­не считали этот проект своим.

О чем свидетельствует все сказанное?

Первое - о том, что очищение конфликта от эмоциональных и вторичных наслоений может открыть возможность для создания новой "технологии" от­ношений. А сама эта технология при достаточной заинтересованности сторон может помочь преодолеть прежний антагонизм.

Второе — следует стремиться к интегративному варианту разрешения кон­фликта, где каждая сторона получает достаточное удовлетворение без уступок другой стороне в предмете конфликта. Этот вариант самый желательный в срав-

нении с компромиссом или односторонним подавлением, но его труднее всего найти. Увы, в реальной практике консультирования, насколько мне известно, он достигается реже всего. Печально.

Третье - большую роль в разрешении конфликта может сыграть третья сторона, роль которой сводится к предложению правил взаимодействия и кон­тролю за их соблюдением, если они будут приняты.

**Диалог**

Среди таких правил очень показано преодоление полемичности, движе­ние к диалогичности. На самом деле это скорее движение от одной культуры массового и индивидуального общения к другой. Разумеется, локально такие изменения произвести легче, чем в диапазоне страны или даже поселения. Но даже и в узком, лабораторном, так сказать, варианте диалогичность дается с трудом.

Есть несколько способов словесного взаимодействия оппонентов: полеми­ка, дискуссия и диалог.

**Полемика** - это борьба до победы одного над другим. Из двух сторон одна берет верх, противоположная "падает". Тут не выясняется истина и даже неин­тересно само мнение противника. Главное - нанести ему ущерба больше, чем он тебе.

**Дискуссия** подразумевает заинтересованность оппонентов в привлечении друг друга на свою сторону, стремление убедить в своей правоте. Для этого, конечно, надо привести доводы сильнее, доказательнее и ярче тех, что выдви­гает другой.

**Диалог** означает обмен знаниями, ценностями, переживаниями. Тут каж­дый прав по-своему, и участники стремятся понять друг друга, принять то, что он находит разумным, обоснованным. Главное при этом - вслушаться, вчув­ствоваться в состояние другого, взглянуть его глазами на предмет обсужде­ния. Искать то, что близко обоим, где мнения, интересы могут совпасть, сбли­зиться. Готовность изменить свою позицию под влиянием полученных от дру­гого сведений и доводов.

**Итак: победить, убедить, понять.**

Да, полемика усиливает, преувеличивает истинные расхождения, делает невозможными позитивные контакты сторон, нагнетает в атмосферу негатив и черноту. Приписывая другому нереальные крайности, отвечая за него на ак­туальные вопросы, полемист уходит от действительности, точнее, синтезиру­ет какую-то свою искусственную "реальность". А в ней можно бесконечно сра­жаться с вымышленными или искаженными образами врагов. Полемика мо­жет дать выигрыш одной из сторон, но ухудшает положение в среде, вносит в нее ожесточение.

Диалог - антипод полемики. Он исходит из следующих ценностей:

* каждый в чем-то по-своему прав;
* собеседник заведомо интересен своими знаниями, мнениями;
* уважительность в отношениях и т. д.

Такой подход реализуется через соблюдение участниками диалога следу­ющих правил.

1. Не давать друг другу оценок, не выдвигать обвинений и упреков (типа  
"Вы не правы", "ошибаетесь", "это наивно" и т. п.).

1. Непонимание собеседником сказанного вами относить на свой счет (вме­  
   сто: "Вы меня не поняли" говорить: "Янеудачно объяснил...").
2. Стремиться понять доводы, сведения и состояние партнера.
3. Выделять точки совпадения мнений, информации.
4. Избегать "пороков полемики" по отношению к партнеру:

а) подмены тезиса партнера,

б) доведения какого-то его тезиса до абсурда,

в) использования ошибок или обмолвок партнера,

г) сарказма,

д) эмоционального подавления,

е) форсирования голоса,

ж) обвинений,

з) упреков,

и) фокусирования на каких-то частностях.

**Сила правил**

На этом и других подобных примерах я убедился в том, что в конфликте есть три зоны. Одна из них - **содержание совместной работы** (взгляды на стра­тегию организации, цели работы, способы ее исполнения, оценку эффектив­ности и пр.).

Другая зона - это **взаимное восприятие** участниками (симпатия, антипа­тия, взаимооценки личностей и конкретных поступков, соотношение ценност­ных ориентации, совместимость типов личности и пр.).

Наконец, есть зона **"технологии" взаимодействия** (нормы и правила вза­имодействия, этикет, ритуалы, распределение функций, ответственности, ро­лей).

В организациях зарождение конфликта, по-моему, чаще всего начинается с первой зоны, и при обострении отношений в ней "воспаляется" вторая зона. И уже как следствие - разрушается третья зона. Но вот что главное - "лечить" конфликт вернее всего с третьей зоны.

Почему? Во-первых, она более доступна для воздействий извне, ибо про­сто нагляднее и очевиднее поддается наблюдению.

Во-вторых, там легче всего производить изменения, т. к. правила взаимо­действия в основном конвенциональны и с участием третьей стороны о них вполне можно договориться; а их соблюдение или отклонение от них могут фиксироваться всеми участниками конфликта.

Некоторое упорядочение технологической зоны облегчает взаимное вос­приятие сторон, а улучшение этого восприятия существенно повышает эффек­тивность совместной работы. Таким образом, получается кольцевое развитие конфликта: как взаимообострение, так и взаимопогашение зон его.

Вот что я понял в теории конфликта.

Как консультант я нередко брал на себя роль третьей стороны, т. е. стано­вился медиатором, методически обеспечивающим разрешение конфликта. Но

что это значит — методически? Я много искал и ошибался, пока не нашел тот вариант методики разрешения организационных конфликтов, который теперь работает вполне удовлетворительно.

Довольно трудно письменно изложить практическое применение методи­ки, ведь это сфера живой методологии. Однако в концепции глубокого кон­сультирования, я думаю, такие методы будут занимать все большее место. Так что я попробую.

**3. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕДИАТОРА**

При таком понимании сути организационного конфликта задачи медиа­тора сводятся к следующим.

1. Не столько преодолеть противоречие интересов, сколько снять конф­  
   ликтную форму их проявления. Противоречия интересов чаще всего сохраня­  
   ются, редко их можно упразднить. Но давайте считать конфликт разрешен­  
   ным, если удается снять проявления тех конфликтных признаков, которые  
   обозначались в начале предыдущего раздела.
2. Произвести отчуждение конфликта от его носителей, объективировать  
   его вовне. Например, на некий планшет, флип-чарт, ватман, доску. Психоло­  
   гически очень важно создать иллюзию перемещения конфликта от конкрет­  
   ных лиц на бумагу, на плоское пространство. Участники конфликта тогда смот­  
   рят на него как бы со стороны, дистанцируясь от него.
3. Постепенно очищать совместное со сторонами рассмотрение конфликта  
   от эмоций. Для этого медиатор интерпретирует высказывания сторон максималь­  
   но нейтрально, т. е. заменяет эмоционально окрашенные выражения на более  
   рациональные по схеме: правильно ли я вас понял, что вы хотите сказать следу­  
   ющее..? И только тогда наносить "разряженное" высказывание на планшет.

Как это происходит практически?

Для начала снова вернемся к маркетинговой ситуации по поводу органи­зационных конфликтов. Мы уже говорили однажды, что на нашем консульта­ционном рынке спрос на разрешение конфликтов возникает только на третьем уровне. Иначе говоря, Вам пока не следует ожидать приглашения в какую-ни­будь организацию в качестве конфликтолога-медиатора. И даже если Вы сами разошлете буклеты с предложениями выполнять такую консультационную работу, вряд ли Вы получите контракт. И только если Вы уже сотрудничаете с организацией по каким-то другим управленческим задачам и обнаруживаете там конфликт то ли в управленческой команде, то ли между двумя подразде­лениями и даже отдельными работниками и уже имеете некоторый аванс до­верия от главы компании, Вы можете получить согласие на использование Ваших услуг в качестве медиатора.

Был у меня клиент - одна страховая компания, которая неплохо работала с корпоративными клиентами и стремилась развить свою активность в сегменте физических лиц. Президент, он же учредитель компании, довольно быстро по­нял, что такая смена стратегии не может обойтись без серьезных внутренних из­менений. Нужны другие методы, другие агенты, другие функции подразделений, мотивация и т. д. Именно поэтому он пригласил меня.

Уже в ходе организационной диагностики в этой страховой компании едва ли не в каждом диагностическом интервью мои респонденты упоминали в ка­честве важного препятствия в решении стратегических и текущих задач конф­ликт между двумя вице-президентами компании (а их там было всего двое). При этом президент компании не сразу, но все же принял сторону одного из конф-ликтантов.

Дело было так. Компания формировалась как группа друзей, никогда ниче­го не слыхавших о страховании. Глава одного из банков, тоже их друг, предло­жил им начать эту ветвь его финансового бизнеса. Нынешний президент стра­ховой компании был специалистом совсем в другой области. Его жена стала вице-президентом, она позвала свою однокурсницу на должность другого вице-президента. Работа пошла хорошо настолько, что компания решила создавать филиалы. Первый филиал решено было открыть в Воронеже. Вторая вице-пре­зидент, та самая подруга жены президента (назовем ее Галиной), отправилась организовывать и налаживать работу их первого филиала. Получалось трудно, но в целом успешно. Через какое-то время они решили создавать новый фили­ал в Архангельске, и в этот раз Галина вызвалась повторить свой удачный опыт, но президент не хотел создавать феномен незаменимости и направил на эту работу руководителя одного из подразделений, тоже довольно толкового че­ловека (назовем его Виктором). А Галине было дано поручение максимально передать ему свой воронежский опыт. Толи ситуация в Архангельске была слож­нее, то ли Виктор что-то делал не так, но архангельский филиал становился на ноги намного дольше и хуже воронежского. Надо сказать, что Виктор был в пря­мом подчинении ужены президента, которая была первым вице-президентом (назовем ее Людмилой), и по долгу службы она также пыталась разбираться в его неудачах. Разбирательство привело ее к мысли, что Галина не полностью раскрыла Виктору причины своих воронежских достижений. Появились подо­зрения, что ценная информация специально утаивалась Галиной, чтобы вернуть себе право вновь заняться филиальным строительством. Между двумя началь­ницами пошли трудные разговоры, на упреки и подозрения Людмилы Галина реагировала тяжело, и отношения между ними из дружеских стали едва ли не враждебными. Людмила не без труда вовлекла своего мужа-президента (его имя Олег) в конфликтна своей стороне. И тот в категорической форме предъя­вил Галине серьезные претензии и обвинения, потребовал действенной помо­щи Виктору. Была ли помощь Галины искренней - неизвестно, но только фили­ал никак не мог выйти на рентабельность. Все вокруг заметили, что прежние друзья не общаются, Галину на совещания к президенту приглашают редко, обе вице-президентши рассказывают своим подчиненным взаимоисключающие версии происходящего.

По ходу оргдиагностики я провел диагностические интервью с Людмилой и Галиной. Потом в промежуточном отчете я предложил президенту свою помощь в разрешении этого конфликта. Он с интересом выслушал мое краткое описание методики1. Президент согласился при условии, что те двое тоже дадут свое со­гласие на проведение этой процедуры.

Галина и Людмила были настолько измотаны конфликтом, что встретили мое предложение приветливо. Правда, Людмила попросила президента (Олега) уча­ствовать в моей процедуре с их стороны, поскольку процедура рассчитана на участие только двоих, по одному с каждой стороны. На том и решили.

1 Как Вы увидите дальше, подробное описание методики разрешения конфликта недопустимо, поскольку оно нехорошо повлияет на поведение сторон во время процедуры разрешения конфликта. Президент понял и принял это условие.

Конечно, конфликтантов необходимо подготовить к этой процедуре. Что это значит? Объяснить им следующие **правила поведения в процедуре раз­решения конфликта:**

* участники не должны общаться между собой до специального приглаше­  
  ния медиатора;
* общение предполагается только с медиатором;
* им следует избегать оценок друг друга и прямо, и намеком;
* надо обязательно контролировать свои децибелы, т. е. не форсировать го­  
  лос, не пытаться перекрыть другого силой звука;
* до специального приглашения медиатора нужно отвечать только на его  
  вопросы.

И еще одно, что, конечно, трудно назвать правилом, но без этого усло­вия не обойтись: участники не могут рассчитывать на успех без доверия медиатору. Даже если какие-то действия последнего кажутся им странны­ми, им стоит исходить из того, что позднее все прояснится и получит свое оправдание.

Теперь, читатель, последите за порядком и характером действий медиато­ра: я сажаю конфликтантов перед стеной, на которой я развешиваю 8 одинако­вых листов. Они сидят параллельно в креслах на расстоянии 1,5-2 метра. У каждого из них по одинаковому блокноту и шариковой ручке. Очень жела­тельно, чтобы они вошли в комнату одновременно. Здесь не должно быть теле­фонов.

Без всяких предисловий медиатор задает им первый вопрос: напишите, по­жалуйста, себе в блокнот - **как другой** видит ситуацию, в чем суть конфликта? Вы, Олег, напишите себе в нескольких пунктах ответ на вопрос: как Галина пони­мает суть происходящего между вами? Вы, Галина, постарайтесь посмотреть на ваш конфликт глазами Олега, войдите в его состояние, представьте себе его пе­реживания. Предлагаю вам для этого 10 минут.

**Методическое пояснение**

Как правило, этот вопрос звучит неожиданно для конфликтантов, они удив­лены и озадачены, видно, что им, сосредоточенным на собственных чувствах и интересах, трудно отвлечься от них и войти в состояние другого. Трудно, но интересно. Иногда они переспрашивают - разве не свое понимание я должен изложить? Да, - поясните, - сейчас именно не свое, а другого (другой), имен­но такова моя просьба к вам. На что рассчитана такая постановка вопроса? Первое и главное - эмпатия, вчувствование в состояние другого (другой) есть способ преодоления дистанции между ними, увода от крайностей восприятия другого (другой), хотя бы относительная настройка на его (ее) волну.

Конечно, эти 10 минут сугубо условны. Если Вы видите, что они продол­жают раздумывать или писать, - не торопите. Ведь для них ответ на этот воп­рос - огромное напряжение и совершенно непривычный модус видения ситу­ации. Затем попросите кого-нибудь из них зачитать вслух свои ответы на дан­ный вопрос. После каждого ответа дайте свою интерпретацию. Для чего? Там могут содержаться эмоциональные "шлаки", которые через Вашу интерпрета­цию могут быть безобидно вымыты из ответа. Кроме того, ответы иногда быва­ют очень длинными - с такими трудно работать. Вам нужны краткие и емкие формулировки. Поэтому переспросите Вашего клиента, пусть он подправит

Вашу формулировку его ответа, но очень постарайтесь, чтобы она (формули­ровка) была краткой и максимально близкой к рациональной. Однако ни в коем случае не следует спорить. Что касается содержания формулировок ответов -уступайте Вы. Что касается правил этой методики — чаще всего уступать при­дется клиенту.

Многие методики, созданные для таких задач, предупреждают об опаснос­ти, именуемой "конфликт в конфликте". Он возникает как спор по поводу трак­товок, правил или неадекватных действий кого-либо из участников таких про­цедур. Постоянно имейте в виду эту опасность.

Далее - идем на модерацию. Сверху того крайнего листа, который ближе всего к данному конфликтанту (лист первый), напишите его имя и вопрос, на который он отвечает: "Олег: как Галина видит ситуацию?" Пункт за пунктом нанесите на один из крайних листов ответы одного из двоих конфликтантов. Нетрудно представить, что второй напряженно следит не только за текстом первого, но и за Вашей интерпретацией, за ее стилем и направленностью. Те­перь все то же и так же повторите со вторым конфликтантом на противопо­ложном крайнем листе.

Что же происходит с содержанием высказываний конфликтантов на этой стадии:

1. каждый из них мобилизует воображение и сначала образно старается  
   понять оппонента;
2. затем он образы переводит во внутреннюю речь, ведь ему необходимо  
   свое понимание сформулировать;
3. затем образная речь преображается в письменную;
4. письменная переходит в устную;
5. претерпевает интерпретацию медиатора;
6. снова переводится в письменную.

На этом пути чувства трансформируются в формулировки, и последние в какой-то мере освобождаются от эмоционального заряда. Кроме того, шаг за шагом происходит конкретизация, уточнение того, что имел в виду конфлик-тант. Заметьте: уточнение прежде всего для него самого. Медиатор ему в этом только помогает. Таким образом, мы делаем первый шаг к снятию конфликт­ного напряжения и вторичных наслоений.

Какой же текст появился на первом листе Олега? (Пока не обращайте вни­мания на значки слева, пояснения к ним будут позже.)

**Олег: как Галина видит ситуацию?** - \_ц Галина стремится быть незаменимой, а я ей мешаю. + Она считает мои поручения Виктору вызовом против себя. \_i\_ Она в Викторе видит своего конкурента.

- Она считает, что Людмила предала их дружбу.

+ По ее мнению, Людмила настраивает меня против нее.

+ Она считает, что я не хочу разбираться в мотивах ее поступков.

А что было написано на листе в противоположном краю стены? Там Галина жаловалась:

**Галина: как Олег видит ситуацию?** \_1\_ Олег считает меня карьеристкой.

- Он убежден, что я умышленно скрываю информацию о том,  
как я работала в Воронеже.

**+ Он устал от разбирательств между мной и Людмилой.**

**Он целиком доверяет Людмиле, а мне не верит. - \_д\_ Он считает, что все началось из-за моего упрямства. \_l\_ Он считает меня неуживчивой.**

**Олег уже не рассчитывает на длительную работу со мной.**

**Методические пояснения**

Чтобы тексты на листах читались легче, медиатору лучше каждый пункт записывать разными цветами. Обычно я использую сочетание черного и си­него. А затем даю каждому из них по красному маркеру, предлагаю подойти к листу оппонента и поставить плюс (+) слева от того высказывания оппонен­та, с которым данный конфликтант согласен, считает его соответствующим действительности. Значок полуплюс поставить напротив того высказывания оппонента, с которым он согласен частично (-l). А напротив тех высказыва­ний оппонента, которые для данного конфликтанта составляют особую про­блему, ставить длинный минус (-). Конфликтанты метят значками далеко не все высказывания своих оппонентов, как видите, в некоторых случаях плюс сочетается с минусом и полуплюсом. Это значит, что здесь их мнения полно­стью или частично совпадают, но для данного конфликтанта здесь кроется особая трудность (источник самых больших переживаний), слишком далеко зашло или мало надежды на преодоление. Надо иметь в виду, что расстанов­ка значков не всегда понятна медиатору, ведь конфликт - это сложный, ин­тимный, очень закрытый мир, над которым сами конфликтанты теряют кон­троль.

Работа над листами взаимной рефлексии заканчивается некоторыми на­блюдениями конфликтантов и медиатора над теми совпадениями, которые они видят по расставленным значкам. Не стоит акцентировать различия, речь идет именно о совпадениях. Будет продуктивнее всего, если сначала своими наблю­дениями поделится с конфликтантами сам медиатор в таком стиле: "Довольно существенные совпадения, плюсов, оказывается, немало; не правда ли, здесь обнаруживаются определенные сходства в понимании ситуации". Затем, по желанию, конфликтанты могут продолжить такие наблюдения через свои вы­сказывания, обращаясь, однако, только к медиатору. Иногда кто-то из конф­ликтантов склонен обращаться в никуда, т. е. говорить как бы самому себе. По-моему, в таком случае консультанту все же стоит замкнуть контакт с этим кон-фликтантом на себя, даже если его высказывание нейтрально или положитель­но. Почему? Безадресные высказывания, обращения в никуда несколько раз­рушают контроль медиатора за происходящим, диалогичность взаимодействия со сторонами. Обращения персонально к медиатору больше дисциплинируют и обязывают конфликтанта по части содержания своих слов, тогда он рассчи­тывает на определенную реакцию и получает ее. И благодаря этому включен­ность его в процесс оказывается более полной.

Переходим ко второму листу. Теперь мы предлагаем конфликтантам из­ложить каждому свое понимание конфликта: как он сам, а не оппонент видит его суть? Поэтому предложите снова в том же порядке каждому написать в блокноте, затем произнести Вам, и уже Вы, пропустив эти высказывания, если необходимо, через интерпретации, наносите их на лист. И снова каждый под-

ходит к листу другого (другой), расставляет соответствующие значки. Выска­зывания о совпадениях.

Могу свидетельствовать, что медиатору не дано проникнуть в те резоны, по которым конфликтанты сопоставляют свои тексты. Для них этот процесс очень напряженный, он полон разными чувствами, сомнениями и надеждами. Поэтому и медиатору не стоит сильно рационализировать, тут нет шансов для технологизации.

Все, что можно тут "посчитать", это преобладание каких-то значков (хо­рошо, когда много плюсов на обоих листах). То же можно сказать о смысловых совпадениях - конфликтанты часто сами удивляются, как много их появляет­ся на листах. Но давайте оставим это на усмотрение самих конфликтантов.

Значки нужны прежде всего, чтобы преодолеть монотонность текстов, за­дать им некоторую рельефность, внести значимые акценты. Тогда содержатель­ность этих текстов для самих конфликтантов повышается. А взаиморефлек­сия по каждому листу будет завершать их постадийное продвижение. Хотя главное происходит в их сознании и чувствах.

Я не буду дальше приводить текстуальное заполнение этих листов - нас ведь интересует не данный конкретный конфликт, а методика работы с орга­низационными конфликтами вообще. И заполнение первых листов я привел только как иллюстрацию.

Следующая стадия (лист третий)

Если на предыдущей стадии мы анализировали деловую, содержательную часть конфликта, то теперь мы переходим к анализу взаимодействия их как личностей. Конфликтанты уже достаточно вошли в стиль и логику этой, так сказать, работы, и все с большей готовностью следуют за медиатором. Вопрос, который им предлагается на этой стадии, звучит так: что вас не устраивает в другом (в нем, в ней - называть по имени)? На третьем листе по уже известной нам процедуре мы фиксируем те особенности каждого, которые являются про­блемными для другого (замкнутость, вспыльчивость, поспешность в суждени­ях, надменность, грубость). Имеются в виду именно те личные особенности, которые проявлялись в данном конфликте и теперь выступают препятствием для его преодоления. Этот момент особенно нужно подчеркнуть, формулируя им третий вопрос.

Тут возникает совершенно неуловимая грань между выделением этих по­веденческих особенностей оппонента и его личностной оценки. Четкой грани­цы тут быть не может. Если помните, еще перед началом процедуры разреше­ния конфликта мы предупредили конфликтантов о необходимости избегать взаимных личностных, моральных оценок. Но на этой стадии даем возмож­ность оценок поведенческих. Возникает ли риск перехода границы? Конечно. Но многое облегчается тем, что к этому моменту конфликтанты прошли уже некоторый путь отстранения от эмоционально-нравственных наслоений, что дает больше шансов на сохранение "гигиены" всего процесса. И все же медиа­тор тут должен быть настороже и опять-таки через свои интерпретации макси­мально удерживать процедуру в методическом русле, и в самих вопросах, ко­торые он задает конфликтантам в начале этой стадии, тоже необходимо акцен­тировать внимание на поведенческие, ситуативные проявления оппонента, ко­торые составляют проблему для другого.

А дальше все, как и ранее: конфликтанты записывают ответы на постав­ленные вопросы, по очереди сообщают их медиатору; тот, если нужно, их ре­дактирует в известном смысле, наносит на третий, точнее, на третьи листы, а конфликтанты ставят соответствующие значки на листах своих оппонентов. Устная взаиморефлексия.

Четвертый лист. Тут уже начинается конструктив, и вопрос медиатора звучит так: что я готов сделать, чтобы пойти навстречу другому?

После нанесения ответов на четвертые листы медиатор предлагает расста­вить соответствующие значки с несколько иным смыслом. Буквально так: "От­метьте, пожалуйста, на листах другого - что из предлагаемого им для вас при­емлемо (плюс, полуплюс). А также отметьте, что из этого вам особенно труд­но будет сделать (минус)".

И вот тут порядок взаимодействия всех радикально меняется. Медиатор приглашает стороны развернуть кресла навстречу, лицом к лицу и дальше об­щаться между собой напрямую.

Что тут важно для медиатора? По возможности следить за конкретикой формулировок, стараться переводить их в деятельностное выражение. Напри­мер, высказывание: "Я изменю свое отношение к вашим мнениям..." сопрово­дить вопросом: а в чем это будет проявляться, как это будет выглядеть прак­тически? И тогда ответы типа: "больше не буду прерывать" или "постараюсь предоставлять вам слово в числе первых" будут вполне конструктивными.

Другой пример. Кто-то из них скажет: "Хорошо, если бы вы стали более доступным для общения со мной". Предложите для пробы такую версию: "Зна­чит ли это, что вы предпочитаете, чтобы Олег, проходя утром в свой кабинет, заходил по пути к вам перемолвиться парой слов?"

И на четвертых листах должны появляться именно такие эмпирические договоренности. А положительные намерения, которые выразились в этих дей­ствиях, пусть останутся в контексте, как бы согревая эти достижения из глуби­ны листа.

Так мы вступаем в технологическую зону конфликта и начинаем ее обуст­раивать. Таких договорных правил должно быть достаточно много, чтобы они начали разгружать конфликтную среду. Именно с ними в первую очередь пред­стоит работать в дальнейшем.

Посмотрите теперь на композицию листового ряда: не правда ли, заметно движение с двух флангов к центру? От двух крайних листов, расположенных на самой дальней дистанции между собой, медиатор ведет конфликтантов че­рез сближение их листов. Ведь четвертые листы оказываются вплотную ря­дом, как бы касаются друг друга, почти тактильно примиряясь. Тут есть своя драматургия сближения. Мы же говорили о необходимости отчуждения кон­фликта на планшет - и вот мы это сделали. Метафора сближения создает до­полнительную эмоцию.

Сколько времени занимает этот сеанс? Четыре часа примерно. Они про­ходят стремительно. Допустимо сделать один перерыв, только не оставайтесь ни с кем из них наедине - другой почувствует беспокойство. Завершая, нужно сдержанно поздравить их с достигнутым. Обратите их внимание на динамику, воплощенную на листах: "смотрите, какой путь мы прошли". Жестом пригла­сите их проследить движение от периферии к середине. Договоритесь, что дней

через 10 вы снова соберетесь в таком же составе для обсуждения вопросов: что получалось, что не получалось? Какие правила удавалось соблюдать легко? Ка­кие вызывали трудности? Пусть у каждого из постконфликтантов будет свой экземпляр списка наработанных правил.

Это важно сказать уже сейчас, чтобы прежние конфликтанты видели но­вые возможности, видели продолжение, не чувствовали себя оставленными, готовились бы к следующему этапу. Также скажите, что этот следующий сеанс не будет столь долгим и трудным - всего полтора часа, и речь будет идти имен­но о правилах.

За прошедшие 4 часа Ваши клиенты сильно устают, чаще всего им хочется побыть одним, помолчать, заново вспоминая, переживая происшедшее.

Между этими двумя сеансами хорошо бы встретиться с каждым из них по одному, чтобы дать им выговориться, получить новую энергетику от Вас. Но поберегитесь создавать иллюзию, что одному Вы уделили внимания больше, чем другому.

Итак, дней через 10 вы снова встречаетесь, но сразу же садитесь в кружок, треугольником. Предложите пройтись по списку правил. И дальше - снова к модерации:

* правила действующие,
* правила, трудные для исполнения,
* правила недействующие,
* причины трудностей,
* необходимые изменения в правилах,
* новые правила.

Обычно двумя сеансами мы достигаем нужных изменений, а остальное -по ситуации.

На отдельном листке привожу краткую памятку как конспект-схему дей­ствий медиатора в процедуре разрешения организационного конфликта.

Процедура разрешения организационных конфликтов

Задачи медиатора:

не столько преодолеть противоречия интересов, сколько снять конфликт­ную форму их проявления;

произвести отчуждение конфликта от его носителей, объективировать его вовне, на текст (дистанцировать). А. Стороны обращаются к медиатору:

1. Как он видит ситуацию: в чем суть конфликта?  
Как я вижу ситуацию: в чем суть конфликта?

Обмен: а) Отметить"+" согласие по пунктам (если совпадение с мнением другого более чем наполовину, т. е. в основном) или " J-", если толь­ко отчасти;

б) Согласны ли вы с каким-либо пунктом у другого? Какой из них самый трудный, острый для вас? Поставьте "-".

2. Что не устраивает в партнере (взаимно):

Что из отмеченного другим соответствует действительности (есть на са­мом деле у меня)? Отметить "+" или "-l".

Что из этого составляет особую трудность для вас? "-".

3. Что я готов сделать, чтобы пойти навстречу другому (взаимно)?  
Другой: Что из этого для меня приемлемо?

Что мне особенно трудно сделать?

По каждому этапу рефлексия: всели отмечено, что выпало, что изменить.

**Б. Стороны обращаются друг к другу при наблюдении медиатора.**

4. Работа над правилами взаимодействия.  
**Процедурные правила:**

* **без оценок друг друга;**
* **не форсировать голос;**
* **интерпретации;**
* **не пропускать стадии;**
* **не путать зоны конфликта.**

**Зоны конфликта**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Технология отношений | Восприятие друг друга | Содержание совместной работы |
| Правила отношений, опреде­ление ответственности, функ­ций... | Взаимные симпатии-антипатии, совместимость межличностная, разные цен­ностные ориентации... | Взгляды на стратегию, цели работы, систему и стиль управления, маркетинг и т. д. |

**Кольцевое развитие конфликта:** взаимопогашение (обострение) зон. На­чать с технологизируемой зоны. Работа над технологией отношений есть канал одновременно упорядочения этой зоны и улучшения взаимного восприятия, а через эти две зоны облегчается выход на содержательную зону конфликта.

**Советы консультанту**

Конечно, необходимо изучать литературу и знать хотя бы основные теоре­тические разработки по конфликтологии, но медиатором можно стать, только практикуя. Поэтому стоит пытаться участвовать в разрешении любых конф­ликтов, чтобы постепенно почувствовать и понять свои возможности. Эти воз­можности будут развиваться от одного эмпирического эпизода к другому. То есть надо действовать.

Между тем конфликтологический "рынок" в России не сложился. Одна из самых конфликтогенных стран Европы не имеет развитой конфликтологии прежде всего потому, что нет спроса на эти услуги. Даже неплатежеспособного спроса практически нет, если не считать тренинги. Но их считать и не надо, потому что это работа не для медиатора, консультанта.

И все-таки я призываю включать в Ваши буклеты и рекламные материа­лы, Р Невские акции предложения об оказании услуг по разрешению конфлик­тов (организационных, межорганизационных, политических и т. д.). Я ожи­даю, что спрос вот-вот откликнется. А наши предложения будут будоражить и формировать этот спрос на третьем, четвертом его уровнях (см. раздел о мар­кетинге консультационных услуг). Ибо самый пока надежный способ получе­ния доступа к конфликту - через другие консультационные работы. Если Вы получили доверие клиента, проводя оргдиагностику или работы по стратегии

и т. п., но при этом обнаруживаете в организации конфликт, - у Вас немало шансов успешно предложить тому же клиенту конфликтологические методы. Однако эта работа относится к числу тех, где личность консультанта очень силь­но влияет на использование таких методов. Приходится внимательно присматри­ваться к своим личностным особенностям: что в нас соответствует характеру такой работы? Что нужно и можно изменить в своем облике, поведении для успешного продвижения в таком бизнесе? А что в Вашем характере препятствует подобной специализации или делает ее невозможной?

**Советы руководителю**

Есть несколько доводов по обсуждаемой теме, которые становятся все бо­лее значимыми для капитанов нашей индустрии.

1. Все равно раньше или позже руководителям придется обратиться к кон­  
   фликтологической грамоте и к медиаторам. Такая тенденция просто встроена  
   в социальный прогресс. Россия тут не будет исключением.
2. Экономическая цена конфликтов очень велика: теряется время, уходят  
   сотрудники, приходится отвлекаться от работы, не решаются проблемы. По­  
   этому любое облегчение и ускорение разрешения конфликтов дает экономию.  
   Иначе говоря, конфликты себе дороже.
3. Люди повсюду становятся все более чувствительными к своему досто­  
   инству, поэтому способ одностороннего подавления, к которому обычно при­  
   бегают руководители, будет вызывать все более обостренную ответную реак­  
   цию, чреватую разрывами с ценными партнерами и сотрудниками.

Так что запомним это слово - медиатор. Может быть, он где-то близко?

**ПОЛЕВЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**Как вести переговоры1**

Противоконфликтные методики уже давно начали использоваться на меж­личностном, межгрупповом уровнях в семейных и трудовых отношениях. Но в организационных и политических конфликтах у нас абсолютно преобладают уси­лия, часто огромные, но исходящие из здравого смысла, жизненного опыта, ин­туиции тех, кто пытается предупредить, остановить или преодолеть конфликт.

Между тем в противоконфликтных методиках содержится значительный ре­сурс дееспособности субъектов, заинтересованных в мирном прекращении кон­фликта. Особенно это относится к использованию переговорной технологии. Уп­рощенное и краткое описание ее дается ниже.

1 Когда начинался конфликт вокруг Чечни, депутат Государственной Думы В.Н Лысенко попро­сил меня подготовить методические рекомендации по ведению многосторонних переговоров с участи­ем депутатов, представителей Администрации Президента, чеченских лидеров (местных и московс­ких) Представители нескольких организаций — государственных и общественных — начали было дви­гаться по этой методике, но участники со стороны президентской Администрации были отозваны, и переговоры потеряли смысл.

1. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ

С точки зрения успеха переговоров нетехнологичны следующие действия и ситуации.

1. Предлагаются результаты переговоров до самих переговоров, что ос­  
   ложняет их начало неизбежными разногласиями по принципиальным вопросам.  
   Например, о разделе территории или порядке правления.
2. Не соблюдается равновесие сторон, когда многообразие участников с  
   одной стороны оказывается большим, чем с другой; или переговоры предлагается  
   начать на предварительных условиях только одного из участников конфликта.
3. Размываются субъекты переговоров, отчего возникает проблема слож­  
   ного согласования внутри каждой из сторон: формирование групп участников из  
   представителей всех заинтересованных сил.
4. Пренебрежение процедурной составляющей переговоров, правилами их  
   ведения, что вызывает дополнительную напряженность из-за недоразумений,  
   приводит к новым, внутрипереговорным конфликтам между отдельными участ­  
   никами или их группами.

2. ПРИНЦИПЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

1. В начале следует решить задачу формирования самого механизма пе­  
   реговоров, т. е. сделать предметом договоренностей правила взаимодействия.  
   Они должны быть признаны участниками.
2. Рискованно переступать через стадии переговоров, стремясь к главной  
   цели. Чем скорее участники стремятся ее достичь, тем менее это вероятно.
3. Естественное желание сторон вести поначалу переговоры по **модели  
   "выигрыш - проигрыш"** должно смениться моделью **"выигрыш - выигрыш".**Это означает, что стороны будут избегать одностороннего подавления партнера,  
   но будут искать удовлетворительных результатов и для него.
4. Компромисс - не единственный способ достижения положительного  
   результата переговоров. Это наиболее распространенный путь разрешения кон­  
   фликтов. Но он строится на серии последовательных отступлений, не дает пол­  
   ного удовлетворения результатом и чреват возобновлением конфликта. Помимо  
   подавления и компромисса всегда следует искать возможность т. н. **интегратив-  
   ного** варианта. Последний означает нахождение такого решения, которое каж­  
   дая из сторон считает своим и исчерпывающим конфликт.
5. Необходимо стремиться к **юридизации** переговоров, т. е. документаль­  
   но оформлять все договоренности, соотнося их с законами, международным пра­  
   вом и сопровождая мерами по контролю за их выполнением.
6. В процессе переговоров следует избегать политических, идеологичес­  
   ких деклараций, негативных оценок другой стороны. Переговоры - **прагмати­  
   ческий** процесс, имеющий целью только достижение договоренностей.

3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СУБЪЕКТОВ ПЕРЕГОВОРОВ

3.1. Полноценные переговоры предполагают участие в них следующих субъектов.

1. Конфликтующие стороны: вовлеченные в конфликт (физически или  
   морально) социальные институты, силы, группы.
2. Посредники (представители относительно нейтральных правительств,  
   политических организаций, моральные авторитеты и т. д.).

3.1.3. Медиаторы: специалисты по методике проведения переговоров (тех­нологи).

Субъекты могут создавать также группы экспертов по конкретным вопросам.

3.2. **Конфликтующие стороны.** Определение субъектов от конфликтующих  
сторон может проводиться тремя путями.

1. Разовое уполномочивание глав и членов делегации соответствующей  
   стороны.
2. Поэтапное уполномочивание участников переговоров населением,  
   общественными организациями, съездами, конференциями и т. д. с постепен­  
   ным сужением состава делегации.
3. Многоканальные переговоры (по принципу "кто с кем сможет") с пос­  
   ледующим обменом и объединением положительных результатов.

3.3. **Посредники.** Являются неконфликтующей стороной переговоров, при­  
емлемой для остальных участников. Они берут на себя примирительные инициа­  
тивы в выборе места, времени и формы проведения переговоров с каждой из  
конфликтующих сторон в отдельности и вместе, в разработке вариантов согла­  
шений, выполняют иные функции по поручению или согласию других участников.

Посредники выбираются или приглашаются вовлеченными в конфликт сто­ронами. По поручению последних посредники могут получить статус гаранта вы­полнения или наблюдателя за выполнением договоренностей.

3.4. **Медиаторы.** Выступают независимым наемным коллективным субъек­  
том переговоров. В отличие от посредников они не являются стороной перегово­  
ров, не касаются их содержания, а обеспечивают только методическое оснаще­  
ние переговоров. Оплата медиаторов проводится другими субъектами перего­  
воров в равных долях. Возможно поочередное пребывание их на территориях,  
контролируемых конфликтующими сторонами.

4. СТАДИИ ПЕРЕГОВОРОВ

Стадирование переговорного процесса сильно варьирует в зависимости от ситуации, но в общем виде предполагает следующую последовательность.

1. Согласование механизма переговоров (субъекты, технология, органи­  
   зационное обеспечение, сроки, место и т. д.).
2. Подготовка сторонами первых позиций: набора вариантов и аргументов  
   (с участием посредников и медиаторов).
3. Совместный поиск зон наименьших расхождений и наибольшего согла­  
   сия по предъявленным позициям.
4. Расширение зон согласия, формулирование и оформление первых до­  
   говоренностей.
5. Оценка успеха трудностей и неудач в реализации договоренностей, воз­  
   врат к решениям.

Разработка механизма поддержания совместных решений.

5. МЕТОДИКА ПЕРЕГОВОРОВ

При всей непредсказуемости хода переговорного процесса медиаторы чаще всего помогают:

5.1. Освоить определенные правила продуктивного взаимодействия как внут­ри каждой делегации, так и между ними: - провести ролевое распределение участников;

* сформировать благоприятный психологический климат;
* осуществить взаимообмен образами друг друга и т. д.

5.2. Активизировать коллективное мышление в поисках решений:

- отделить позицию от интереса.

Примечание. Предметом переговоров должны стать даже очевидные дей­ствия (гуманитарная помощь населению, захоронение погибших и т. д.), с тем чтобы переговорный процесс набрал свой позитив: навыки соглашений, начало сближения сторон, личное знакомство и т. д.;

* оценить силовой баланс конфликтующих сил;
* построить сценарий вероятного хода событий по принципу "что будет,  
  если..?";
* разложить трудную проблему на части такой размерности, которая легче  
  поддается решению и т. п.

Существует большое разнообразие конкретных методов, процедур и подхо­дов в упорядочивании переговоров, и применение их весьма ситуативно.

6. ОЖИДАЕМЫЕ ТРУДНОСТИ

1. В ходе переговоров и даже по отношению к ним весьма вероятно деле­  
   ние внутри каждой из сторон, отчего возникают проблемы согласования внутри  
   делегаций, размывание субъекта переговоров.
2. В отличие от межличных конфликтов в массовых конфликтах участники  
   переговоров делегируются, т. е. представляют не столько самих себя, сколько  
   стоящие за ними силы, которым они подотчетны. При этом их личная позиция  
   может эволюционировать в ходе переговоров, что может негативно восприни­  
   маться теми, кто в них непосредственно не участвует.

**РАЗРЕШЕНИЕ МЕЖГРУППОВОГО КОНФЛИКТА (анализ случая на цементном заводе)**

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ "АНАЛИЗА СЛУЧАЯ"

Вероятно, сегодня у нас нет развитых методик и образцов проведения "ана­лиза случая". В общем виде "анализ случая" можно определить как углубленное выборочное описание какой-либо проблемы на одном, отдельном, но предста­вительном объекте. При этом предмет анализа, его взаимосвязи с объектом изу­чаются с особой подробностью и тщательностью.

Использование "анализа случая" ставит перед консультантом ряд трудностей.

Первая из них - репрезентативность. Речь идет о том, насколько данный объект (организация) показателен для нашей практики. Иначе говоря, речь идет о способности данного объекта представлять изучаемый класс объек­тов, о возможности отнесения результатов анализа к проблеме в целом. Эти способность и возможность явно или неявно обычно ставятся под сомнение. Принято даже противопоставлять "анализ случая" представительным методам исследования (статистика, анкетирование и т. п. массовые методы). Привыч­ное сопоставление малой и генеральной совокупностей здесь переходит в прямое сопоставление совокупностей единичной и генеральной, причем ми­нуя "малое звено". Столь резкое удлинение расстояния между совокупностя­ми действительно слишком уж утончает связь между ними. Но ее можно укре-

пить. Для этого надо соблюсти некоторые требования, особенно к начальной стадии "анализа случая".

Прежде всего - определить типологические особенности взятого случая. Имеется в виду установить его отнесенность к соответствующему классу объек­тов. Это возможно через нахождение у них значимых общих признаков, доста­точных для идентификации. При этом следует отметить и уникальные особенно­сти случая, те его частные признаки, которые не являются типичными для гене­ральной совокупности, но не противостоят ей и допустимы с точки зрения влия­ния на результат.

Для преодоления "барьера репрезентативности" важно также выделение предмета анализа: он должен быть тот же, что и применительно к генеральной совокупности. Это же относится и к постановке проблемы. И предмет исследо­вания, и проблема его не могут быть занижены, упрощены за счет возможностей методов. Их соответствие макромасштабу можно обеспечить определением па­раметров анализа, т. е. оцениваемых признаков и связей.

Соблюдение всех названных требований не снимает окончательно противо­речия между специфическим и универсальным в "анализе случая", но дает неко­торые средства его разрешения в конкретных исследованиях.

Для методики "анализа случая" характерно весьма ограниченное использо­вание точных количественных методов. Здесь нередко приходится иметь дело не со статистическими категориями, а с малыми группами - контактными (брига­да), полуконтактными (руководители цехов и подразделений). При этом теряет смысл проведение, например, анкетирования и вообще тиражируемых исследо­вательских документов. Даже интервьюирование здесь не нуждается в форма­лизации, да ее практически и трудно соблюсти без ущерба для содержательнос­ти получаемой информации. Консультант здесь выходит на прямое общение с респондентами, проводит с ними обсуждения, прослеживает их действия, даже участвует в некоторых событиях, скажем, в роли ассистента, если это не "возму­тит поле". Подобный способ поведения можно обозначить как "близкое наблю­дение" (промежуточная форма метода наблюдения - между формализованным и включенным).

Главное преимущество "анализа случая" - в его большой и разнообразной информативности. Его диагностические и инновационные способности дают воз­можность приходить к конкретным рекомендациям по решению выявленных про­блем, причем делать это в соответствии со спецификой данного объекта. Оборот­ная сторона такой эффективности - трудности обобщения, отделения уникально­го от универсального. О путях совмещения обеих сторон и говорилось выше.

Данная работа представляет собой анализ случая **внедрения автоматизи­рованной системы управления технологическим процессом** на одном из ти­пичных цементных заводов.

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

**Технология производства.** Схема технологического процесса на предпри­ятии такова: в карьере (около 3 км от завода) добывается основное сырье (глина и мел), которое по трубопроводам и в вагонах отправляется в сырьевое отделе­ние, где происходит I передел - помол и смешивание; приготовленная таким об­разом сырьевая смесь, называемая шламом, поступает во вращающиеся печи обжига, где в сочетании с различными добавками шлам претерпевает основной -II передел, в результате которого образуется клинкер, по химическому составу

уже представляющий собой цемент; далее наступает III передел - помол клинке­ра с добавками, откуда выходят уже различные марки цемента, которые различа­ются составом добавок и тонкостью помола; каждая марка цемента загружается в свое хранилище - гигантскую круглую башню; наконец, отдел сбыта и транс­портный цех направляют продукцию потребителям.

На предприятии доминирует общинная культура с низкой конфликтностью. В случае же возникновения конфликта размежевание сторон идет иногда не столько по формально-организационным признакам, сколько по "клановым", позиционным группам: местные - приезжие, производственники - рыночники и т. д. Еще одно очень важное проявление элементов общинное™ в оргкультуре данно­го завода выразилось в высокой интегральности его социальных процессов, вза­имосвязи локальных и общих явлений: скажем, если одна из групп работни­ков оценивала свой опыт работы с новой техникой отрицательно, то и другие под­разделения быстро "заражались" таким отношением; коллектив в каждом своем участке реагировал как целое. В этом типе оргкультуры сравнительно неразвита достижительная мотивация, а значит, налицо высокая удовлетворенность суще­ствующими содержанием и условиями труда. Таким образом, в коллективе раз­вита ориентация на стабильность, устойчивость социальной и трудовой среды, закрепилась известная инерционность ее. А отсюда - несклонность к нововве­дениям, стремление уклониться от них или же преобразовать их в привычные формы.

Несмотря на сравнительно большой (для непрерывного производства) и сложноструктурированный персонал завода, ряд профессиональных групп зани­мает в технологическом и производственном процессах особо важное положе­ние, хотя по своему составу они немногочисленны. Из групп, охваченных автома­тизацией, ключевое положение занимают бригады, работающие на обжиге сы­рья, помоле клинкера, и отдел сбыта. Социальные проблемы, вызванные авто­матизацией труда, у них существенно различны.

Причиной конфликта явился процесс следующего технического нововведе­ния: внедрение автоматизации управления технологическими и трудовыми про­цессами на трех указанных участках производства.

Основная проблема. Основное противоречие в изменениях, осуществляе­мых в ходе исследуемого процесса, составляют различия между технико-техно­логической рациональностью предлагаемых проектировщиками решений, с од­ной стороны, и социальной ценностью различных параметров содержания и ус­ловий труда - с другой. Хотя противоречия между рациональным и ценностным имеют, можно сказать, универсальное значение, в данном случае решение част­ных проявлений названной проблемы означает поиск конкретных форм **взаимо­адаптации** автоматизированной системы и трудового поведения затрагиваемых ею работников.

Автоматизация потребовала либо изменения функций одних работников, либо сделала ненужными другие группы, что вызвало жесткое и бурное сопро­тивление всего персонала.

Корни так понимаемой проблемы лежат не только в объективных различиях технического и человеческого факторов производства, но и в несовпадении субъективных ориентации участников данного нововведения: разработчиков и проектировщиков, с одной стороны, и разных групп персонала - с другой. Поэто­му взаимоадаптация здесь означала одновременно и поиск межпрофессиональ­ного консенсуса.

Общей задачей консультирования была отработка вариантов социологичес­кого обеспечения внедрения автоматизированной системы управления. Таким обеспечением считались разные формы взаимоадаптации:

* социальная оценка технических решений как в предварительном порядке, так  
  и в опыте;
* поиск (совместно с разработчиками и проектировщиками) альтернативных  
  социотехнических решений;
* подготовка персонала к переходу на новые функции и режимы труда;
* регулирование отношений в сфере организации труда.

МЕТОДИКА РАБОТЫ

Из сказанного следует, что основным методом диагностики было т. н. **уча­  
ствующее наблюдение.** Для этого метода характерно длительное пребывание  
консультанта в изучаемой среде, повседневное общение его с работниками, а \*

также с разработчиками и проектировщиками новшества, обсуждение с ними '

различных вариантов решений. Наряду с названным основным способом полу­чения информации использовались также следующие:

* развивающее интервью по единой схеме с работниками и с авторами проек­  
  та автоматизированной системы;
* хронометраж затрат времени;
* анализ документов (проектных, административных, кадровых и др.).

Для структурирования полученной информации были выбраны два ряда по­казателей, описывающих техническую и социальную компоненты исследуемого процесса. В первый ряд попали:

* цели автоматизации (определялись экспертно через интервью с разработ­  
  чиками и проектировщиками);
* технические средства автоматизации (запроектированные и используемые  
  приборы и оборудование - определяются также, как и предыдущие).

Ко второму ряду были отнесены следующие социальные параметры:

* восприятие нововведения включенным в него персоналом (удовлетворен­  
  ность-неудовлетворенность в целом и по отдельным компонентам, мера ис­  
  пользования-неиспользования - выявляется в интервью, наблюдении, ана­  
  лизе документов);
* степень технологической зависимости работника, т. е. соотношение объемов  
  рабочего времени, полностью детерминированного технологическим процес­  
  сом и допускающего вариабельность трудового поведения (определяется на­  
  блюдением, хронометражем, интервью с работниками и авторами системы);
* сложность трудовых функций (стабильность-неопределенность технологи­  
  ческого процесса, соотношение рутинных и творческих операций - устанав­  
  ливались исследователем экспертно, в наблюдении и через хронометраж);
* социальный статус, т. е. престиж и влияние (выявляется через самооценку  
  работников и оценку исследователем объективных предпосылок его изме­  
  нений, а также через оценки руководителей предприятия; использование вза­  
  имооценок оказалось методически весьма затрудненным из-за малой осве­  
  домленности, сравнительной изолированности других работников);
* санитарно-гигиенические условия (температура, шум, запыленность - уста­  
  навливаются экспертно, через консультации со специалистами).

В некоторых случаях учитывались дополнительные параметры: изменения в отношениях, в персональном составе и др.

**ПРИМЕР УЧАСТКА ОБЖИГА СЫРЬЯ**

Рассмотрим процесс зарождения конфликта на отдельных примерах конк­ретных профессиональных групп работников. Первым автоматизации в техноло­гической цепочке был подвергнут участок обжига сырья.

технология. Обжиг сырья занимает ключевое место в технологической цепоч­ке цементного производства (см. 2.2.2). На каждой из двух "ниток" находится по 4 вращающихся печи, где сырье обжигается до состояния полупродукта (клинке­ра). Каждая печь длиной 150 м, шириной 7-8 м с наклоном. С одной ее стороны загружается сырье (шлам), включающее глину, мел с добавками и воду. Шлам дви­жется вдоль печи вниз по наклону в течение 3 часов, претерпевая спекание. Про­цесс непрерывен, печь не останавливается.

особенности группы. Основной состав рабочих на данном участке составляют 4 машиниста вращающихся печей с 4 помощниками (среди последних есть сыно­вья машинистов). Все пары работают посменно. Возраст машинистов 35-45 лет, возраст помощников 25-30 лет. Изо всех категорий рабочих в цементной про­мышленности эта профессиональная группа обладает самым высоким статусом в силу следующих причин: во всем технологическом процессе это самый слож­ный и ответственный участок, где ошибки идут долгим эхом по всему производ­ству и сбыту и обходятся дороже всего; поэтому здесь рабочие имеют самую вы­сокую квалификацию: почти все они окончили техникумы, а один - институт; их заработная плата не зависит от выработки, оклад достигает уровня главных спе­циалистов завода; уважение к ним проявляется также в сравнительно свободном входе в кабинеты.

содержание работы. В период до автоматизации машинисты со своими помощ­никами осуществляли три основных функции управления обжигом шлама:

* регулирование температуры в разных участках печи посредством механизи­  
  рованного контроля за поступлением в печь газа;
* регулирование воздушного дутья в печь для разрежения сырьевой массы;
* регулирование поступления сырья в печь.

Распределение операций между машинистом и помощником зависело во многом от характера отношений между ними (доверие, взаимопонимание и т. д.).

В начале своего рабочего дня машинист с помощником принимают смену, производят осмотр механизмов. Главное, на что они при этом обращают внима­ние, - нет ли утечки газа. Один раз в час они записывают в специальный регист­рационный журнал показания всех приборов. Три раза в день помощник совместно с лаборантом берут пробы сырья и клинкера для химико-физического анализа в соответствующей заводской лаборатории на содержание кальция, чтобы опре­делить степень недогрева-перегрева в печи. Но эти анализы не дают оценки про­цесса в самой печи, что **машинист компенсирует визуальным контролем** че­рез специальное окошко в печи (по цвету, плотности, распределению массы). Кроме того, помощник машиниста занят также протиркой приборов от цемент­ной пыли, уборкой участка. Механизация управления технологическим процес­сом осуществляется посредством двух рукояток, регулирующих подачу газа и дутье. Машинист с помощником одновременно обслуживают 4 печи.

Задача машиниста состояла в обеспечении стабильного режима обжига: не-догрев и перегрев сырья одинаково вызывают брак на выходе. Поддержание оп­тимального режима достигается в зависимости от оценки состояния процесса обжига в разных местах печи и в разное время. При этом очень высока была сте­пень неопределенности основных параметров процесса: химический состав, кон-

систенция шлама, напор и качество газа, продвижение массы вдоль печи и т. п. не могут быть строго однородны, они весьма переменчивы, что требует от маши­ниста постоянного контроля за работой печи. Собственно говоря, именно не­определенность, нестабильность процесса является главной причиной высокой степени **сложности труда** машинистов вращающихся печей. Удалось установить, что на снятие существенных отклонений процесса уходит примерно 0,3 рабочего времени машиниста.

Здесь важно отметить, что неопределенность названных параметров про­цесса фактически превышала возможности машинистов контролировать ее. Что имеется в виду?

Прежде всего машинист вынужден опираться не столько на информацию о ходе процесса, сколько на **интуицию,** накапливаемую годами. Качество обжига он определяет по цветовым оттенкам, распределению массы. Лабораторные ана­лизы дают или опережающую, прогнозную информацию, или результирующую, запаздывающую информацию. Кроме того, визуально, через затемненное окош­ко рабочий может видеть только небольшую часть внутреннего объема печи. При­боры же, регистрирующие температуру в нескольких участках периферийных слоев печи, подачу газа, силу воздушной струи, поступление шлама, лишь кос­венно характеризуют ход обжига. Оказываясь в ситуации **дефицита информа­ции,** машинист вынужден полагаться в основном на собственный опыт, т. е. инту­ицию.

Отсюда вытекает одно очень существенное следствие: **индивидуализация** технологического процесса, т. е. высокая зависимость эффективности и качества последнего от личных свойств машиниста, ибо опыт, способности, интуиция не­повторимы, своеобразны у каждого машиниста. Подобное "авторство" процесса дает большие возможности для самоактуализации работника, реализации его личностного потенциала, ощущения им собственной роли на производстве.

Нос технологической точки зрения это означает сравнительно широкое "пра­во на ошибку", т. е. высокие допуски на брак. Ведь если возникает отклонение, например, в температуре обжига, машинист склонен значительно усилить пода­чу газа и некоторое время держать тепло с "запасом", чтобы подольше стабили­зировать процесс. Неизбежные при этом пережог (до 15% клинкера) и перерас­ход газа рассматриваются как естественная убыль. То же происходит в случае, когда машинисту необходимо отвлечься от контроля за процессом в какой-то печи ради другого дела.

В цементном производстве есть объективный показатель качества клинкера -содержание в нем кальция. Нормой считается наличие от 0,21 до 1% кальция. Машинист стремится стабилизировать процесс на каком-то состоянии, среднем в сравнении с указанными полюсами. И большую часть рабочего времени (при­мерно 0,7) ему это удается. "Стабильная" часть рабочего времени уходит на сня­тие несущественных отклонений в ходе процесса, слежение за обжигом, проверку работы механизмов, пассивное наблюдение за показаниями приборов (после­днее в основном выполняет помощник), записи в журнале, разговоры с техноло­гом цеха и т. п. Но астрономическое время не совпадает с производственным: основной вклад, пик интенсивности работы машиниста приходится именно на период существенных отклонений.

В этот период высокая неопределенность процесса оборачивается малой его управляемостью. Усиление последней происходит за счет повышенной **техно­логической включенности** работника, т. е. большей степени зависимости тру-

дового поведения работника от режима работы печи. Технолог и начальник цеха считают, что машинист должен больше внимания уделять контролю за ходом об­жига через смотровое окно в печи, по колебанию температуры, по ритмичности загрузки печи и т. д. И действительно, все согласны с тем, что таким образом мож­но предупредить или быстрее погасить до 25% существенных отклонений в ходе процесса. Однако это более чем вдвое увеличит технологическую включенность машиниста, потребует большей квалификации от его помощника и усилит утом­ляемость обоих.

КОНФЛИКТОГЕННЫЕ ФАКТОРЫ

Самым важным аспектом происходящих изменений являются возникающие при этом социотехнические ситуации и поиск способов их разрешения.

**Особенности автоматизации.** Подсистема "Обжиг" является частью об­щезаводской интегрированной автоматизированной системы управления техно­логическим процессом. Основной производственной задачей при ее создании было преодоление неопределенности процесса обжига. Это должно было дос­тигаться посредством охвата большего числа параметров процесса и точек кон­троля, а также более точного и избирательного воздействия на них. Была уста­новлена электронно-вычислительная машина с достаточным для данной задачи быстродействием, она была снабжена примерно 20 датчиками, регистрирующи­ми состояние процесса (температуру в зоне спекания массы, силу дутья, расход газа, поступление шлама, температуру отходящих газов и пр.). К центральному пульту подсистемы были также подключены те же регуляторы, которые машинист использовал ранее. На центральном пульте появилось 8 операторов, которые кон­тролировали процессы во всех печах обжига.

Социальная задача автоматизации на данном участке сводилась к улучше­нию санитарно-гигиенических условий труда машинистов и их помощников. Та­кая задача решалась главным образом посредством резкого сокращения контак­тов работников с печью. Имелось в виду, что система датчиков информации бу­дет непрерывно поставлять необходимую информацию на пульт и обслуживание работы печи можно будет в основном вести на достаточном расстоянии от нее.

Основной набор операций по управлению печами обжига остался прежним. Но здесь возникли две проблемы:

* изменился характер выполнения функций,
* началось их перераспределение.

Если раньше машинист фиксировал отклонение в процессе, а затем решал, в какой мере добавить газу или усилить дутье, то теперь в ряде случаев измене­ние, например, температуры сразу вызывает включение или ограничение подачи газа, воздуха, сырья. Иначе говоря, машинист поделил выполнение своих функ­ций с автоматикой.

Гораздо сложнее оказалась проблема другого деления функций между ма­шинистами и операторами. Ведь появление системы означало одновременно и появление новой группы работников - операторов центрального пульта. Возник­ла ситуация **межгруппового отношения.** Новая структура оказалась противо­речивой по самой своей сущности. Рассмотрим теперь, в чем состоит это проти­воречие.

В основе его лежит важное техническое различие: новая система ведет про­цесс стабильнее машиниста, она сокращает период существенных отклонений в

процессе обжига на 20-30%. Зато машинист лучше справляется с управлением в случаях существенных или аварийных отклонений. Но кто будет решать - когда следует подключать систему, а когда машинисту брать управление на себя? Опе­раторы и машинисты по-разному оценивают необходимый объем своего участия в контроле над процессом: они склонны преуменьшать значение друг друга.

К этому техническому различию добавляется и различие социокультурное. Дело в том, что группа операторов центрального пульта сформировалась из мо­лодых инженеров. Они не успели еще включиться в местную среду, не освоили локальные нормы и традиции и не считают себя связанными традиционным рас­пределением статусов. Для их субкультуры характерен культ технического раци­онализма. Своих партнеров-машинистов они рассматривают как исчезающую профессиональную категорию. Машинисты же убеждены в своей незаменимос­ти, в высокой роли своего мастерства. Таким образом, в их межгрупповом отно­шении были и социально-психологические наслоения, мешавшие им достичь кон­сенсуса относительно распределения времени контроля.

Анализируемое отношение имело и сугубо административный аспект: опе­раторы были обязаны повышать коэффициент использования системы и оказы­вали на машинистов давление от имени "технического прогресса". Создалось многослойное межгрупповое противоречие, требующее своего решения.

**Изменение содержания труда.** С внедрением автоматизированной сис­темы у машиниста появился пульт управления с 4 телевизионными экранами, на которых он видел отражение зоны спекания массы в каждой из 4 печей. Пульт был снабжен рядом приборов, которые указывали на состояние разных парамет­ров процесса. Кроме того, пульт имел и устройство связи с оператором (УСО) для переключения контроля на систему (на центральный пульт).

Благодаря большему разнообразию и объему информации машинист преж­де всего увеличил свои **прогнозные возможности.** Это касается предупрежде­ния отдельных неблагоприятных явлений. Например, при вращении печи какая-то часть массы оседает на стенках, образуя местами все нарастающие "кольца"; такие "кольца" нарушают проходимость остальной массы в печи, могут привести к завалам, пробкам. Раньше машинист через смотровое окошко мог видеть толь­ко позднюю стадию образования "кольца", теперь же он обнаруживает самое на­чало его образования и может (усилив дутье) предупредить его появление. И так во всех других случаях: машинист вынужден был допускать до крайности какое-то неблагоприятное состояние и только потом преодолевать его; системажедает ему возможность избегать некоторых кризисов.

С введением системы машинист получил возможность прогноза гораздо большего диапазона. Регистрационная документация стала более обширной, точной. Так, теперь фиксируются уже почасовые расходы топлива, изменения тем­пературы и пр. Приборы демонстрируют практически полную ретроспективу. Машинист может выявлять закономерности и тенденции в ходе технологическо­го процесса, сопоставлять разные стратегии контроля.

Таким образом, существенно снизилась степень технологической включен­ности машиниста. В случаях, когда переключение УСО зависело только от него, машинист мог более 0,5 рабочего дня держать процесс на автоматическом конт­роле, почти совершенно отвлекаясь от приборов, но работая с регистрационной документацией, т. е. занимаясь анализом. Но и за "включенную" половину време­ни он начал искать и сравнивать разные комбинации средств и силы воздействия, т. е. тоже занимаясь трудом творческим.

Понятно, что различия в поведении разных машинистов в таких условиях были немалыми и использовали они новые возможности по-разному. Так вот: если степень технологической включенности снизилась у всех машинистов, то сложность их труда оказалась в прямой зависимости от их мотивации. Двое из 4 машинистов проявили большой интерес к аналитической стороне своего тру­да в новых условиях (в ответах на вопросы в ходе интервью они выделяли воз­можность заниматься анализом как фактор повышенной удовлетворенности новым содержанием труда). Однако один из машинистов принял пассивную линию поведения: используя максимально автоматику, остальное время он про­водил как свободное. Еще один менял линию поведения то в ту, то в другую сто­рону. Таким образом, изменение сложности труда было относительным, в пос­леднем случае она даже снизилась из-за общего сокращения периода суще­ственных отклонений, требующих обязательного включения в контроль маши­ниста.

И еще одна особенность содержания труда машинистов: период существен­ных отклонений в технологическом процессе, как говорилось ранее, удалось со­кратить, но не исключить. А весь вопрос здесь в том, что осталась неформализу­емая часть этого периода, т. е. такие отклонения, снятие которых пока не подда­ется алгоритмизированию. Разработчики не смогли создать алгоритм контроля за некоторыми отклонениями (например, попадание тугоплавких компонентов в шлам, аварии и т. п.). Это обстоятельство сильно подкрепило аргументацию ма­шинистов в пользу их незаменимости. Имело оно и другие далеко идущие по­следствия.

**Изменение условий труда.** В санитарно-гигиенических условиях труда про­изошли значительные позитивные изменения: воздействие шума, запыленности и температуры на машинистов и помощников резко снизилось. Пульт машиниста поместили в небольшую кабину с прозрачными стенами, где влияние этих факто­ров стало слабее. Этого нельзя было сделать, пока машинист нуждался в тесном контакте с объектом контроля.

Что же касается статуса машинистов, то в глазах руководителей предприя­тия он снизился. В ответах на вопросы интервью руководители отмечали вероят­ность перевода обжига на полный автоматический контроль. Кроме того, работа машинистов для окружающих стала выглядеть намного легче прежней. А в социо­культурной среде этого предприятия престиж работы во многом определялся ее тяжестью. Самооценка же машинистов разделилась, причем по тем же причи­нам, что и сложность труда каждого из них: у "аналитиков" она возросла, у "пас­сивных" снизилась.

Однако в условиях труда машинистов появился новый фактор: **усиление внешнего контроля** за их служебным поведением. Во-первых, на центральном пульте точно фиксировалось время, на которое машинисты через УСО переклю­чали процесс на автоматический режим. Администрация поощряла широкое ис­пользование автоматики. Во-вторых, регистрационная документация объектив­но и вполне наглядно стала демонстрировать качество и эффективность ведения ими процесса. В-третьих, в ситуации известной **конкуренции с операторами "за контроль над печью"** машинисты оказались объектом придирчивого вни­мания своих партнеров. Усиление внешнего контроля стало фактором неудов­летворенности у всех машинистов и их помощников. Стали появляться некото­рые формы уклонения от внешнего контроля (сокрытие документации, искаже­ние отчетности).

Наконец, снизилась индивидуализация технологического процесса; он по изложенным выше причинам стал более безличным, что также повлияло на сни­жение самооценки машинистов.

В экономических условиях труда также появилось новшество: было введено премирование (хотя временное и незначительное) за коэффициент использования системы. Это изменение не оказало особого влияния на поведение работников.

**Восприятие системы.** Характер восприятия системы имел исключительно важное значение при выработке конкретных вариантов решения возникших со-циотехнических проблем. Поэтому обнаруженные здесь различия заслуживают внимания.

Восприятие любого нововведения сильно предопределено социокультурны­ми особенностями более широкой среды, специфическими различиями состав­ляющих ее субкультур. Восприятие новшества зависит от тех изменений, кото­рые оно вносит в объективное положение людей. Сказываются здесь и индиви­дуальные особенности участников нововведения (их позиция в социальной струк­туре предприятия, уровень образования, мотивация и т. д.). В соответствии с эти­ми различиями и разделилось восприятие внедряемой системы. Кроме того, вос­приятие менялось во времени.

Для восприятия системы со стороны руководства предприятия первоначаль­но были характерны завышенные ожидания. На проектируемую тогда еще систе­му возлагались большие надежды, связанные прежде всего с планами повыше­ния управляемости предприятия. Считалось, что автоматизация управления тех­нологическими процессами позволит централизовать контроль за качеством и объемом выработки продукции. После ряда трудностей и проявившихся ограни­чений в деле автоматизации надежды стали ослабевать, сменившись затем не­которым разочарованием.

Наибольший интерес к нововведению проявила немногочисленная группа молодых инженеров. Их активность проявилась в посещениях лекций, читаемых разработчиками системы на предприятии, в добровольной помощи в рамках и помимо своих служебных обязанностей, в решении технических проблем авто­матизации и т. п. Их отношение к системе было достаточно ровным на всем про­тяжении ее создания и внедрения.

Понятно, что каждая из названных позиционных групп имела неодинаковое влияние в процессе нововведения. Однако основной средой внедрения всей си­стемы и ее подсистем были те категории производственного персонала, кото­рые должны были непосредственно использовать автоматизацию.

Группа машинистов и их помощников разделяла традиционность, характер­ную для основной социокультурной среды города и завода с ее инерционностью и малой склонностью к нововведениям. Поэтому первоначальная реакция на вне­дрение системы у них была равнодушной (обычное высказывание того периода: "не помешает, и ладно"). Однако отмеченная ранее целостность, свойственная коллективному сознанию в данной среде, сказалась здесь неожиданным для раз­работчиков образом. Автоматизация учета наполняемости бассейнов исходны­ми компонентами сырья высвободила двух работниц, которые до этого измеря­ли уровень наполнения ручным грузиком на градуированном шнуре. Работницы были переведены на другую, менее привычную для них работу. Повторение по­добных случаев изменило в коллективе отношение к новшеству: внедрение сис­темы приводит к смене рабочих мест. В случае с машинистами печей опасение каких-либо перемещений было особенно объяснимо, ибо на цементном произ-

водстве нет рабочих мест, эквивалентных должностям машинистов. Третий этап развития их настроений был вызван появлением "конкурентной" группы опера­торов центрального пульта системы. Постепенно сложилось **негативное отно­шение** машинистов к данному нововведению. Влияние же, статус этой катего­рии рабочих таковы, что они быстро "заразили" своим настроением другие кон-тингенты работников завода, включая и руководство.

Разумеется, здесь проявился и чисто психологический "барьер", т. е. просто вполне объяснимое недопонимание технических возможностей системы, недо­верие к новой технике. Но этот "барьер" сравнительно легко преодолевался че­рез обучение и практический опыт. Что же касается возможности объективных изменений, то это потребовало поиска более концептуальных решений.

ДЕЙСТВИЯ СТОРОН

Враждебное отношение к проектировщикам системы и к ней самой начало формироваться на периферии конфликта, со стороны работников, чьи должности были упразднены, точнее, заменены автоматизацией. В монопромышленном го­родке им трудно было найти другую работу. Заводчане почувствовали кто страх, кто тревогу за свое положение, возникло враждебное отношение к приезжим про­ектировщикам. Те тоже реагировали наступательно. Выражалось это по-разному.

**Со стороны персонала**

**Слухи.** Впечатление от первых увольнений из-за автоматизации было тако­во, что едва ли не все категории работников отнеслись к этому как к угрозе для себя. Строилось множество предположений. Пострадавшие сильно преувеличи­вали свои потери и страдания. В высокосплоченном общинном социуме быстро сложилась солидарность по отношению к ним. В коллективном сознании произош­ло даже деление "автоматчиков" (такой была здесь кличка проектировщиков) на "очень злых" и "просто злых". О некоторых из них ходили компрометирующие разговоры.

**Луддизм.** Большую проблему для сторонников нововведения составили на­меренные поломки оборудования. То автокаром задевался какой-нибудь прибор, то "зависала" электроника, то исчезали мелкие детали. Разбирательства по по­воду порчи и даже разрушения новой техники увязали в круговой поруке.

**Остракизм.** Это началось с того, что в очередной приезд на завод руководи­тель проектировщиков получил отказ в постое отхозяйки дома, где он всегда квар­тировал в прежние приезды. Ее родственник попал под сокращение, был втес­нен, так сказать, новой аппаратурой, да и сама она была вынуждена уйти на пен­сию раньше желаемого времени. Дальше - больше. Некоторые работники заво­да избегали общения с инноваторами, неохотно отвечали на их вопросы. Осо­бенно мешало сокрытие информации об испытаниях или даже ее искажение.

**Со стороны проектировщиков**

**Техницизм.** Надо сказать, что их сугубо "технарский подход" к столь важно­му нововведению, пренебрежение социальной стороной дела уже были вызовом местному сообществу. Некоторые из них даже бравировали своим "электронным шовинизмом". Характерный пример: один из проектировщиков на совещании в надменно-ироническом тоне рассказал о каком-то немецком предприятии той

"Ч

же отрасли, где новейшие производственно-информационные технологии при­вели к созданию безлюдных цехов. Потрясенные заводчане долго потом пере­сказывали этот пример на работе, в семьях, знакомым.

**Персональные требования.** Поскольку новая система внедрялась трудно, то и дело давала сбои, возникали попытки находить виновных. Понятно, что обе стороны искали их среди оппонентов. "Автоматчики" были намного активнее и отбирали на "отстрел" наиболее сильных своих противников. Буквально требо­вали отстранения от должности конкретных лиц, нередко очень влиятельных.

**Со стороны администрации**

Поскольку предприятие было еще государственным, хотя и довольно при­быльным, дирекция оказалась между молотом модернизации производства и наковальней социального равновесия на заводе и в городе. Генеральный дирек­тор - волевой, грамотный руководитель - сам вырос в этой общинной культуре. Он испытывал сильное давление с обеих сторон, избегая больших увольнений или откладывая их. Он и его заместитель пытались посредничать, время от вре­мени проводя совещания с приглашением конфликтантов. Периодически они обсуждали проблемы с каждой из сторон в отдельности. Общая же установка ад­министрации - находиться в некоторой метапозиции, как бы над схваткой.

**Социотехнические решения**

Подход к разрешению конфликта строился на понимании проблемы данного исследования как проблемы взаимоадаптации автоматизированной системы и социальной организации производства.

адаптация системы. Сама эволюция и смена вариантов решения описанных социотехнических проблем отражают изменение соотношения разных ценност­ных ориентации среди инициаторов и участников описываемого инновационно­го процесса.

Первоначальные установки разработчиков и проектировщиков системы мож­но определить как техницистские. На участке обжига они проявились в абсолю­тизации роли системы, в частности в стремлении технологически "вытеснить" профессию машиниста вращающихся печей как структурный "пережиток". Од­нако такое решение оказалось нереальным по двум причинам. Во-первых, ис­ключительный технологический и производственный статус машинистов давал им в руки довольно сильные средства сопротивления подобному решению, по­скольку он задевал их интересы. Подобный подход был неприемлем и по объек­тивным социальным причинам, ибо не был подготовлен эквивалентный вариант для должностного перемещения этих рабочих. Во-вторых, это стало невозмож­ным и по чисто технологическим причинам. Дело в том, что по мере внедрения автоматизации управления обжигом выяснилось, что в ситуациях существенных отклонений в процессе опыт и интуиция машиниста оставались незаменимыми. Автоматика была способна вести процесс только в стабильном режиме (удлиняя его период) и при незначительных отклонениях. Стало ясно: без оператора про­цесс обжига может идти, а без машиниста - нет!

Следующий вариант решения предполагал переподготовку операторов в машинистов. Кроме отмеченных выше тех же социальных противопоказаний силь­ным контраргументом здесь оказалась довольно большая трудность овладения в короткий срок искусством (неформализуемой квалификацией) управления об-

жигом, особенно - при отсутствии со стороны машинистов готовности к сотруд­ничеству. А ведь именно искусство управления было самым ценным из того, что передавали обычно машинисты приходящим со временем им на смену помощ­никам.

Решающую роль в поисках приемлемого варианта сыграли две идеи:

* идея выносного пульта и
* идея "автопилота".

Рассмотрим их подробнее. Было сочтено социально целесообразным и тех­нически возможным реконструировать автоматизированную систему управления технологическим процессом таким образом, чтобы и подсистему "Обжиг" в по­рядке исключения выдвинуть (и физически, и управленчески) прямо в цех, на уча­сток обжига. Центральный пульт системы освободили от контроля за работой печей, оставив за ним другие, а также сугубо учетные функции по отношению к участку обжига. Машинист совместил в себе обе позиции: свою и оператора, и должность его получила название "машинист-оператор". Таким образом, парал­лельное управление обжигом и вызванное им конфликтное межгрупповое отно­шение были прекращены. В результате статус машиниста по объективным при­знакам возрос, ибо существенно повысилась его квалификация (он прошел пе­реподготовку). Руководители предприятия теперь наделяют его еще большим признанием. Правда, среди того контингента малоквалифицированных рабочих, которые привыкли уважать главным образом тяжелый труд, видимая "легкость" нового содержания труда машинистов-операторов оценивалась несколько ниже прежнего.

Идея "автопилота" касается приспособления алгоритма системы к про­фессиональной психологии и функциональным особенностям должности ма­шиниста-оператора. Как известно, в полете летчик включает автопилот, когда он входит в предусмотренный набор стандартных формализованных ситуаций. В ситуациях же повышенного риска (взлет, посадка и т. д.) он должен брать управление самолетом на себя. Аналогично подсистема "Обжиг" рекоменду­ется машинисту как новый технический инструмент в его руках, автоматизи­рованный помощник. Снимаются всякий внешний контроль и поощрения за подключение автоматики. Единственный критерий оценки его работы - на вы­ходе, т. е. по количеству и качеству производимого на его печи клинкера. Ма­шинист сам убеждается, что, больше полагаясь на систему и освобождаясь для анализа, он улучшает показатели оценки своего труда. При необходимос­ти же снятия или предупреждения существенных отклонений он полностью включается в контроль.

Эффект подобной адаптации можно проследить на таком примере. По­скольку процесс обжига в печи очень инерционен, то для каждого целевого изменения его требуется воздействие повышенной силы, чтобы действие его длилось дольше. Сам машинист не замечает многих начинающихся отклоне­ний и включает воздействие тогда, когда отклонения уже усилились, а воздей­ствия требуются сильнее. Его режим напоминает пилу с высокими, но редки­ми зубьями. Автоматика улавливает отклонения раньше и поэтому включает воздействия чаще, но слабее, сохраняя стабильность процесса. Пила здесь имеет малые зубцы, но интервалы между ними короче. Анализируя регистра­ционную документацию и данные лабораторных проб, машинист видит, что не­дожога и пережога в автоматическом режиме меньше; он больше доверяет системе.

Как уже отмечалось, машинисты вращающихся печей и до внедрения сис­темы имели образование, самое высокое среди рабочих завода. Поэтому за­дача их переподготовки для работы в новых условиях несколько облегчалась. Тем не менее им пришлось пройти аудиторный и практический курс обучения работе с системой, частью за счет рабочего времени, но в основном - в нера­бочее. Познавательное сближение с системой постепенно сняло и явления '"психологического барьера" (недоверие, опасения и пр.). Вражда стала уга­сать.

Тут мы снова видим, что поиск решения конфликта шел именно в технологи­ческой зоне его - через пересмотр функций, содержания труда, правил взаимо­действия сторон. Успокоение пошло оттуда.

**ПРИМЕР РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА**

Средняя инвестиционная компания. Два владельца: А. - 85%, Н. - 15%. Оба из Санкт-Петербурга приехали в Москву вести бизнес на рынке ценных бумаг. Но А. в течение одного года вынужден был отсутствовать, и руководил компанией Н. Вернувшись, А. застал "не те порядки" в управлении делами и стал менять их бы­стро и решительно. Н. воспротивился. Возник конфликт.

Н. счел предложения А. самоочевидными.

Решено перейти к описанию распределения полномочий сейчас и на буду­щее.

**Листы № 1  
А.: как видит ситуацию Н.? Н.: как видит ситуацию А.?**

Н. считает, что я: + Н. диктаторствует.

+ Хочу изменить стиль от рваного на плане- л. Нетерпим к другим мнениям,  
мерный, спокойный. ^) Готов снять меня с должности.

- Я не умею этого. + Намеренно создает противовесы моей дея-  
+ Я не согласен с этим. тельности.

+ Не хочу потерять управляемость. + Недостаточно ценит работу других, отно-

+ Я стянул на себя слишком много власти. сится к людям потребительски.

(+) Я болезненно реагирую на изъятие у него -1- Подавляет инициативу,  
полномочий. + Ситуация болезненная.

+ Считаю, что надо переходить от коллек­тивного стиля к диктаторскому.

+ Отсюда и сложилась ситуация разногла­сий, что сказывается на: + климате в компании, - на финансовых потерях.

Комментарий: слева нет полутонов (Н. категоричнее); довольно большое понимание друг друга; совпадение темы разногласий: полномочия.

**Листы № 2  
А.: как я вижу ситуацию? Н.: как я вижу ситуацию?**

+ Ломка. + Обороты увеличились в 4 раза, организа-

- Контроль и оформление внутренних ция бизнеса отстала (зарабатывающая  
договоров нерационально передавать под часть обогнала обеспечивающие),  
этого фин. директора. \_1\_ Дружеские отношения уже не срабатывают.

Предпринимается попытка выхода в верх­ний класс компаний через смену стиля, а надо сначала выстроить порядок и клиен­туру.

Чрезмерная жесткость в смене стиля управления и методов. Некоторые пользуются этой конфликтной ситуацией.

А. выразил сомнение в моих способностях справиться с новой ситуацией, я тоже пе­рестал доверять ему, начал подминать под себя его службу.

) Будет так, как я хочу (я намеренно утри­рую до крайности, чтобы застолбить еди­ноначалие).

Коллективизм в службе. А. сделал ее не­подконтрольной мне.

- Борьба под одеялом.

+ Эта проблема межличностная.

- Через централизацию хочу обеспечить  
единство компании.

+ Готов убрать любого, кто сопротивляется

централизации. + Ситуация болезненна для обоих.

**Что не устраивает в другом?  
А по отношению к Н. Н. по отношению к А.**

(+) "Будет так, как я хочу" затрудняет взаимо- (+) Неоткровенность - непреданность

действие. + "Готов убрать любого"- настораживает.

А.:

**Предложения**

**Что я готов сделать навстречу другому? Н.:**

* Готов отдавать управление финансами.
* Надо только, чтобы Н. внимательно вы­  
  слушивал мои контрдоводы.
* Буду сдерживать эмоции, хотя это м. б.  
  понято как неоткровенность.

Вместе прописать распределение решений до мелочей: кто...

На абстрактной компании представить идеальное распределение функций. Готов высказать предложения А. о распре­делении полномочий впредь. Пусть свои контрдоводы по спорным вопросам А. представляет письменно или на диктофоне.

Постараюсь избегать категоричности. Буду отвечать на запросы А. (устно или письменно).

1 А. должен стать моим соратником, при­нять субординацию.

**ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ НОВОЙ КОМПЬЮТЕРНОЙ СИСТЕМЫ**

**1. Диагностика процесса внедрения компьютерной системы**

В настоящее время одним из масштабных нововведений, реализуемых в Бан­ке, является проект компьютеризации банковских технологий на основе приме­нения "Тандема" и системы "Атлас".

Входе выполнения проекта возникли многочисленные трудности. Нарушают­ся планируемые сроки завершения этапов компьютеризации подразделений Бан­ка. Существует напряжение в отношениях специалистов-компьютерщиков с работ­никами функциональных банковских отделов. Группа руководителей отделов от­рицает возможность эффективного применения программы "Атлас" в Банке.

""I

В июне 1992 г. Правление Банка отметило, что работы по освоению системы ведутся неудовлетворительно. Новые решения Правления о необходимости ус­корения процесса внедрения длительное время не выполнялись.

С целью определения проблем компьютерного проекта, источников возник­новения трудностей в Банке выполнена организационная диагностика иннова­ционного процесса. Использовались методы диагностического интервью и ана­лиза решений Правления, относящихся к внедрению системы "Атлас".

В диагностике приняли участие 27 работников Банка. В том числе: руководи­тели (начапьникуправления, начальники отделов) и специалисты Управления Глав­ного конструктора автоматизированной системы, начальники отделов и специа­листы Управления автоматизации банковских технологий и функциональных уп­равлений Банка.

Взаимодействие других участников диагностики с системой "Атлас" состоя­ло в посещении семинара, посвященного программе, участии в обсуждениях за­дач компьютеризации, подготовке материалов, необходимых для перехода на новые технологии.

Диагностика, таким образом, фиксирует состояние инновационного процес­са, предшествующее развертыванию работ по внедрению системы, запланиро­ванному в соответствии с приказом вице-президента от 17 августа 1993 г.

**2. Специфика системы "Атлас".  
Проблемы совместимости системы и Банка**

Система "Атлас" - особый вид многоцелевого нововведения. Автоматиза­ция обработки банковской информации представляет только часть изменений, связанных с внедрением системы.

"Атлас" разработан для западных финансовых организаций и эксплуатиру­ется в условиях, отличающихся от существующих в Банке. "Атлас" предполагает иную организационную структуру: обслуживание клиентов в едином операцион­ном управлении. В структуре Банка два таких управления: рублевое и валютное. Серьезно различаются западные и отечественные планы счетов. Не совпадают методики, используемые для производства операций кредитования клиентов. Так­же не совпадают формы отчетности подразделений банков о своей работе.

Следует добавить, что эксплуатация системы требует от персонала овладе­ния новыми знаниями и навыками, связана с переменами в разделении труда и существующих организационных связях между работниками.

Внедрение системы в соответствии с практикой ее использования в запад­ных банках предполагает, таким образом, осуществление комплекса радикаль­ных изменений. Сам факт приобретения системы поставил перед банком задачи перестройки, аналогов которой раньше не было.

**3. Отношение пользователей к системе "Атлас"**

Сотрудники банковских функциональных отделов1 по отношению к "Атласу" разделены на три группы. Позиции групп таковы:

- поддержка проекта и практическое содействие его реализации. Такой рабо­той занята немногочисленная группа руководителей и специалистов функ­циональных отделов;

1 Далее в тексте - пользователи.

* дистанцирование от проекта. Данная позиция свойственна большинству тех,  
  кто участвовал в диагностике;
* негативное отношение к системе "Атлас" как технически несовершенной,  
  ограничивающей возможности развития Банка. Такой позиции придержива­  
  ется группа специалистов и руководителей отдела Управления валютных опе­  
  раций.

Система "Атлас", таким образом, не имеет среди пользователей широкой профессиональной поддержки. Конечно, отсутствие такой поддержки являет­ся серьезным тормозом развертывания работ по внедрению системы. Вмес­те с тем следует отметить: наличие групп, не желающих изменений, характер­но практически для всех инновационных процессов. Но совокупность причин возникновения таких групп, "консервации" пассивности или негативного от­ношения во многом специфичны для каждой организации. Поэтому актуален вопрос: какие факторы обусловили зафиксированное распределение позиций персонала.

**4. Факторы, влияющие на отношение работников банка к системе "Атлас"**

Руководителям и специалистам отделов, обеспечивающих компьютериза­цию1 , было предложено дать свою интерпретацию причин отношения пользова­телей к системе "Атлас". Большинство уверены: все дело в том, что многие по­тенциальные пользователи пассивны, "живут одним днем", не имеют компьютер­ной подготовки.

Для нововведения, предполагающего радикальные изменения в организа­ции, личностные характеристики персонала имеют первостепенное значение. Однако когда особенности состояния персонала рассматриваются как основные причины возникших трудностей, то это ограничивает поле анализа. В этом слу­чае возникает опасность, что руководители не увидят многих факторов, влияю­щих на данный инновационный процесс и способных стать барьерами других из­менений в Банке.

Результаты диагностики свидетельствуют, что реально в структуре факторов, влияющих на внедрение "Атласа", доминируют факторы организационные: это деятельность Правления Банка как коллективного руководителя работ, механиз­мы принятия решений, методы управления проектом.

**5. Особенности механизма принятия решений в компьютерном проекте**

Чтобы понять, как сформировались позиции групп пользователей, следует обратиться к начальной стадии - процедуре принятия решения о приобретении "Тандема" и программы "Атлас".

В интервью отмечено: руководители отделов, в которых предстоит эксплуа­тировать "Атлас", не участвовали в принятии решения: "Никто не спросил: хотим ли мы купить эту программу". Участники диагностики из функциональных отде­лов считали необходимым подчеркнуть: "Банковскую систему выбирали не бан­киры".

Процедура принятия решения без участия главных действующих лиц предстоящей эксплуатации системы имеет ряд долговременных послед­ствий:

'Далее в тексте - программисты.

* возникло стремление дистанцироваться от "чужого" новшества;
* внедрение системы в отделах Банка стало рассматриваться как связанное  
  со значительным риском, в т. ч. риском невозможности адаптации "запад­  
  ной" программы в условиях Банка.

Возникли психологические предпосылки формирования позиций, отрицаю­щих целесообразность применения "Атласа" в банке.

Но, очевидно, самое важное следствие для проекта - то, что в механизме принятия решения проявился подход к "Атласу" как сугубо техническому ново­введению. Такому нововведению, в выборе и внедрении которого основная роль принадлежит специалистам-компьютерщикам. А работникам функциональных отделов предстоит только использовать готовые компьютерные технологии. По­добный подход был закреплен в ряде решений Правления и стал серьезным ба­рьером освоения системы.

**6. Правление Банка: управление компьютерным проектом**

Правление Банка является главным инициатором новшества, осуществляет общее руководство проектом.

После приобретения "Атласа" на первый план объективно выдвинулась про­блема стратегии внедрения системы. Учитывая значительные различия в усло­виях деятельности западных банков, для которых спроектирован "Атлас", факти­чески предстояло принимать решения о стратегии развития Банка.

Имелись два варианта:

1. перестройка структуры, функций подразделений и методов работы с кли­  
   ентами в соответствии с принципами, положенными в основу "Атласа".
2. адаптация системы к условиям Банка, т. е. внедрение системы при сохра­  
   нении существующей структуры, функций подразделений и т. д.

Выбор второго варианта закрепил среди сотрудников функциональных от­делов представление об "Атласе" как совокупности компьютерных технологий:

а) применение которых не решает основных задач подразделений;

б) внедрение системы является прежде всего профессиональной обязанно­  
стью самих программистов.

Правление неоднократно принимало решения, нацеленные на ускорение внедрения "Атласа". Но сохранялась инерция выбранного подхода: стремле­ние перестроить технологии обработки информации без определения роли из­менений в общей стратегии развития Банка и осуществления всего взаимо­связанного комплекса организационных, управленческих, социальных ново­введений.

Для повышения управляемости процесса внедрения "Атласа" была введена должность главного конструктора компьютерной системы. Однако инерционность отношения подразделения Банка к системе значительно превысила возможнос­ти нового управления влиять на ход работ.

Диагностика содержит много доказательств невозможности заменить раз­работку стратегии созданием новой организационной структуры. В подтвержде­ние приведем только один пример. Через 14 месяцев после вступления в долж­ность самыми актуальными для главного конструктора оставались все те же, не решенные на первой стадии инновационного процесса вопросы - отсутствие единого плана счетов, общих для подразделений Банка методик производства операций со счетами клиентов и т. д.

Реальные изменения в ходе внедрения наметились только после принятия решений, согласно которым применение "Атласа" становится одним из направ­лений развития Банка. Вместе с изменениями технологий предполагается осу­ществить модернизацию Банка.

Диагностика рассматриваемого инновационного процесса позволяет выде­лить и другие организационные факторы, которые уменьшают диапазон воздей­ствия Правления на ход внедренческих работ и могут стать препятствием для реализации других нововведений. Отметим 4 таких фактора.

Решения Правления, касающиеся "Атласа", не имеют реализационной со­ставляющей, не разработан механизм перевода программных установок руко­водства в алгоритм действий исполнителей. Так, согласно постановлению Прав­ления, в июле... года должны были начать действовать рабочие группы, объеди­няющие программистов и пользователей. Однако в управлениях Банка такие груп­пы не были созданы. И только через год, когда в решении вице-президента были определены цели, объем работ, состав групп, сроки выполнения заданий, совместные коллективы приступили к работе.

Решения, как правило, не предусматривают регламентацию профессиональ­ного поведения, включающую санкции, корректирующие действия исполнителей. Диагностика не зафиксировала связи между активностью, обязательностью уча­стия в проекте и профессиональными нормами. "Если не заниматься с системой, то за это никто не спросит", - утверждает начальник отдела. Данные других ин­тервью подтверждают типичность такой ситуации.

Низка действенность каналов передачи информации от руководства на дру­гие уровни организации. В ходе диагностики выяснилось, что о содержании ре­шений Правления, посвященных "Атласу", знают менее половины тех, кому пред­стоит эксплуатировать систему. Типичное высказывание потенциального пользо­вателя: «С решениями относительно "Атласа" знакомиться не приходилось». В результате уменьшаются возможности Правления реализовать функции орга­низации проекта.

В Банке медленно меняется система приоритетов профессиональной дея­тельности. Процесс внедрения столкнулся с острой проблемой. Работа по вне­дрению ведется, если эффективность сотрудников и отдела в целом самим пер­соналом и руководителями оцениваются не только с точки зрения выполнения повседневных задач, но и с позиций целей развития. Однако требования руко­водства, существующая система контроля ориентируют персонал прежде всего на выполнение повседневных обязанностей. Поскольку в соответствии с иерар­хией приоритетов распределяется время на различные виды деятельности, то работа с "Атласом" не встраивается в график профессиональных занятий.

В Банке есть коллективы, где цели развития и повышения на этой основе эф­фективности труда считаются приоритетными. Таким коллективом, в частности, является учетно-операционный аппарат Операционного управления. Но пока это только отдельные "острова", а внедрение "Атласа" требует широкой социальной базы.

В целом данные диагностики **свидетельствуют о** том, что переход от нов­шества к нововведению не выделен пока как самостоятельная стадия. Не зафик­сировано применение специальных технологий управления нововведением. По­требность в таких технологиях актуальна в настоящее время. Но особо необхо­димость профессионализации управленческих подходов возрастет в ходе осу­ществления комплекса изменений, связанных с внедрением "Атласа".

**КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР**

Моя консультационная практика богата заказами на эту тему, но бедна опытом работы в этой области. Ничего удивительного - в большинстве случа­ев начинали мы с клиентами оргструктур, а потом сам ход работы преобразо­вывал этот заказ в какой-то другой настолько, что про структуру уже и не вспо­минали. Не случайно. Есть некая закономерность в такой трансформации.

**1. СТРУКТУРНЫЙ ФЕТИШИЗМ**

Было время, когда спрос на консультационные услуги был фетишизиро­ван на оргструктурах. Восемьдесят процентов клиентов заказывали разработ­ку именно новой оргструктуры, при этом 80% из этих 80 после завершения оргдиагностики убеждались, что дело не в оргструктуре, а в мотивации, не­определенности целей, стиле руководства и т. п. А что ж остальные 20 из этих 80? Там действительно дело стояло за оптимизацией оргструктуры, но глав­ным образом в направлении реструктуризации предприятия, с выделением разных подразделений, цехов, производств в центры финансовой ответствен­ности либо в бизнес-единицы.

В качестве самостоятельной задачи сегодня заказы на оптимизацию орг­структуры встречаются реже. И сам я тоже склонен принимать заказы на орг­структуру прежде всего клинически - что стоит за этим? что на самом деле беспокоит руководителя? - и предлагаю ему начать с выяснения того, где и почему не срабатывает существующая оргструктура. С моей точки зрения, **фун­кции определяют структуру, а не наоборот.** И если нам удается качествен­но разделить цели фирмы на функции подразделений и работников, то под них уже можно выстраивать структуру. Рассматривать структуру без измене­ния функций, думаю, бессмысленно.

Идеалом организации является **исполнение функций без структур. Как** это следует понимать?

**Покажу на примере. Был у меня клиент, исполнительный директор одной оп­товой компании. Перед своим генеральным он поставил вопрос: нужно создать аналитическое подразделение. Я попросил их обоих не торопиться с этим реше­нием, а выяснить возможности проведения аналитических работ без образова­ния этого подразделения. Стали выяснять, какой именно анализ инфоомааии**

нужен исполнительному директору. Потом попробовали встроить аналитические процедуры в процесс порождения этой информации, иначе говоря, мы построи­ли новую матрицу отчетности складов, по которой они должны были посылать в центр информацию по новым рубрикам и показателям, отражающим запросы моего клиента. Да, эта матрица была гораздо сложнее и объемнее, чем преды­дущая отчетность. И от начальников складов ее заполнение потребовало боль­ше сил и времени, чем раньше, но зато в центре получали такую информацию, которая была изначально структурирована по необходимым признакам. Требуе­мая аналитичность была обеспечена, о создании нового подразделения все за­были - вместо него заработала технология.

Может быть, под впечатлением предыдущей главы Вы спросите: были ли складские работники мотивированы на столь большую дополнительную рабо­ту? Отнюдь. Они были мотивированы на исполнительность. Этого оказалось достаточно.

Как появляются структуры? Под структурой здесь понимается **раздача подцелей по подразделениям.** Это разделение целей, персонала, помещений, отчетности, оборудования и т. п. собственно и есть структуризация. Она скла­дывается на той стадии развития организации, которую мы называли "юность". Потом разрастается, на стадии стабилизации приобретает жесткость и массу, а на последующих - образует "целлюлит" в организации. Где-то в предыдущих главах уже говорилось о своеобразном управленческом рефлексе руководите­лей: возникла проблема - создадим подразделение. Поскольку проблем, воз­буждающих этот рефлекс, в организации немало, то и подразделения множат­ся чрезмерно. Любимое занятие многих генеральных директоров - рисовать квадратики и соединяющие их линии, кого-то кому-то переподчинять, кого-то куда-то переставлять.

Конечно, структура обеспечивает организации целостность и устойчивость при колебаниях внешней и внутренней среды - в этом ее огромная ценность. Другая ценность структуры состоит в таком сочетании целей и действий под­разделений и сотрудников, которые обеспечивают т. н. синергический эффект. К плюсам также относится и способность структуры обеспечивать управляе­мость через ускоренное прохождение команд. Именно через структуру удает­ся преодолеть огромную и нарастающую сложность организации.

Однако у них есть и другая сторона. Прежде всего **инерционность1.** Имен­но это их качество изрядно подпортило репутацию оргструктур, причем не толь­ко в глазах консультантов, но и публицистов, которые почти отождествляют рост структур с бюрократизацией.

Где источники этой инерционности? Начинается она с автаркии подраз­делений, которые, будучи однажды созданными, проявляют склонность к зам­кнутости на своих подцелях. Они становятся для них главными, едва ли не единственными (см. раздел об организационных патологиях).

Подразделения формируют в себе микрообщности, коллективы людей, обладающих сознанием "мы". Лучший способ отождествления с "мы" - это отделение от "они", противопоставление "им". Так постепенно складывается подразделенческая субкультура, психологически и ценностно отделяющая себя от остальной организации.

1 На одной из конференций Ассоциации консультантов по управлению и организационному раз­витию, посвященной как раз развитию оргструктур, С.В. Хайниш воскликнул: "Структура - это клей!"

**КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР**

Моя консультационная практика богата заказами на эту тему, но бедна опытом работы в этой области. Ничего удивительного - в большинстве случа­ев начинали мы с клиентами оргструктур, а потом сам ход работы преобразо­вывал этот заказ в какой-то другой настолько, что про структуру уже и не вспо­минали. Не случайно. Есть некая закономерность в такой трансформации.

**1. СТРУКТУРНЫЙ ФЕТИШИЗМ**

Было время, когда спрос на консультационные услуги был фетишизиро­ван на оргструктурах. Восемьдесят процентов клиентов заказывали разработ­ку именно новой оргструктуры, при этом 80% из этих 80 после завершения оргдиагностики убеждались, что дело не в оргструктуре, а в мотивации, не­определенности целей, стиле руководства и т. п. А что ж остальные 20 из этих 80? Там действительно дело стояло за оптимизацией оргструктуры, но глав­ным образом в направлении реструктуризации предприятия, с выделением разных подразделений, цехов, производств в центры финансовой ответствен­ности либо в бизнес-единицы.

В качестве самостоятельной задачи сегодня заказы на оптимизацию орг­структуры встречаются реже. И сам я тоже склонен принимать заказы на орг­структуру прежде всего клинически - что стоит за этим? что на самом деле беспокоит руководителя? - и предлагаю ему начать с выяснения того, где и почему не срабатывает существующая оргструктура. С моей точки зрения, **фун­кции определяют структуру, а не наоборот.** И если нам удается качествен­но разделить цели фирмы на функции подразделений и работников, то под них уже можно выстраивать структуру. Рассматривать структуру без измене­ния функций, думаю, бессмысленно.

Идеалом организации является **исполнение функций без структур. Как** это следует понимать?

**Покажу на примере. Был у меня клиент, исполнительный директор одной оп­товой компании. Перед своим генеральным он поставил вопрос: нужно создать аналитическое подразделение. Я попросил их обоих не торопиться с этим реше­нием, а выяснить возможности проведения аналитических работ без образова­ния этого подразделения. Стали выяснять, какой именно анализ информации**

**нужен исполнительному директору. Потом попробовали встроить аналитические процедуры в процесс порождения этой информации, иначе говоря, мы построи­ли новую матрицу отчетности складов, по которой они должны были посылать в центр информацию по новым рубрикам и показателям, отражающим запросы моего клиента. Да, эта матрица была гораздо сложнее и объемнее, чем преды­дущая отчетность. И от начальников складов ее заполнение потребовало боль­ше сил и времени, чем раньше, но зато в центре получали такую информацию, которая была изначально структурирована по необходимым признакам. Требуе­мая аналитичность была обеспечена, о создании нового подразделения все за­были - вместо него заработала технология.**

Может быть, под впечатлением предыдущей главы Вы спросите: были ли складские работники мотивированы на столь большую дополнительную рабо­ту? Отнюдь. Они были мотивированы на исполнительность. Этого оказалось достаточно.

Как появляются структуры? Под структурой здесь понимается **раздача подцелей по подразделениям.** Это разделение целей, персонала, помещений, отчетности, оборудования и т. п. собственно и есть структуризация. Она скла­дывается на той стадии развития организации, которую мы называли "юность". Потом разрастается, на стадии стабилизации приобретает жесткость и массу, а на последующих - образует "целлюлит" в организации. Где-то в предыдущих главах уже говорилось о своеобразном управленческом рефлексе руководите­лей: возникла проблема - создадим подразделение. Поскольку проблем, воз­буждающих этот рефлекс, в организации немало, то и подразделения множат­ся чрезмерно. Любимое занятие многих генеральных директоров - рисовать квадратики и соединяющие их линии, кого-то кому-то переподчинять, кого-то куда-то переставлять.

Конечно, структура обеспечивает организации целостность и устойчивость при колебаниях внешней и внутренней среды - в этом ее огромная ценность. Другая ценность структуры состоит в таком сочетании целей и действий под­разделений и сотрудников, которые обеспечивают т. н. синергический эффект. К плюсам также относится и способность структуры обеспечивать управляе­мость через ускоренное прохождение команд. Именно через структуру удает­ся преодолеть огромную и нарастающую сложность организации.

Однако у них есть и другая сторона. Прежде всего **инерционность1.** Имен­но это их качество изрядно подпортило репутацию оргструктур, причем не толь­ко в глазах консультантов, но и публицистов, которые почти отождествляют рост структур с бюрократизацией.

Где источники этой инерционности? Начинается она с автаркии подраз­делений, которые, будучи однажды созданными, проявляют склонность к зам­кнутости на своих подцелях. Они становятся для них главными, едва ли не единственными (см. раздел об организационных патологиях).

Подразделения формируют в себе микрообщности, коллективы людей, обладающих сознанием "мы". Лучший способ отождествления с "мы" — это отделение от "они", противопоставление "им". Так постепенно складывается подразделенческая субкультура, психологически и ценностно отделяющая себя от остальной организации.

**1 На одной из конференций Ассоциации консультантов по управлению и организационному раз­витию, посвященной как раз развитию оргструктур, С.В. Хайниш воскликнул: "Структура - это клей!"**

Во главе подразделений появляются начальники, между которыми возни­кают рассогласованность действий и целей, соперничество за влияние на пер­вого руководителя, на бюджет, на распределение кадровых и материальных ресурсов.

Наконец, сложившиеся оргструктуры становятся привычным пейзажем организации и воспринимаются как нечто незыблемое. Руководители чаще создают новые структуры, чем упраздняют существующие.

Замечено: чем больше подразделений и структурных уровней, тем инертнее организация. Структурная сложность организации враждебна ее динамике.

Получается, что **структура наращивается для синергии, а приводит к энтропии.**

Как усложняется структура? Вот пример: фирма начинала как сугубо оп­товая, постепенно ее сотрудники стали специализироваться на разных видах опта по номенклатуре. Возникло несколько подразделений по направлениям. Затем решено было создать и розничную сеть - стало появляться все больше магазинов. Примерно тогда же стали ясны преимущества работы с корпора­тивными клиентами, с крупными организациями. Число последних тоже ста­ло быстро расти. Появилось много филиалов в разных регионах.

Любой предприниматель, глава компании инстинктивно боится потерять управление и, видя рост разнообразия и количества подразделений, реагирует совершенно стереотипно: создает в центральном офисе отдел, курирующий розницу, отдел по филиальной сети, по оптовой, корпоративной и прочей тор­говле. Несколько новых заводиков тоже получают "центральную крышу".

Что делает такой новоиспеченный отдел? Он, как правило, начинает с двух вещей: требует дополнительной отчетности и выставляет ограничения - ни­жестоящим подразделениям от этого работать становится труднее. Связь между ними и главой компании, его заместителями становится опосредованной, а иногда и вовсе прерывается. Информация от них на верхний уровень поступа­ет с запозданием, в переработанном виде, ее содержание преломляется через мнения и интересы посредствующего звена. В итоге представления первого руководителя организации о состоянии дел в его компании становятся вто­ричными и все менее точными. То же самое происходит и с движением от него: приказы, распоряжения отделы передают дальше в собственной интерпрета­ции. А значит, управляемость фирмы в целом еще больше снижается.

Итак, структуры порождаются разными причинами.

Первая причина - **подзадача,** когда известный управленческий инстинкт создает новое подразделение или должность для решения какой-то задачи, о чем уже шла речь. Вторая причина - преодоление сложности организации, удержание ее управляемости, особенно в фазе ее роста. Сложность, в свою оче­редь, преодолевается двумя структурными акциями: прямое агрегирование и простая декомпозиция. Разберемся с ними.

**Прямое агрегирование** - создание нового звена в организационной иерар­хии, централизующего однородные функции многих подразделений; оно в обоб­щенном виде представляет деятельность подведомственных подразделений. Нечто вроде совокупного производителя или продавца, очень большого цеха или огромного магазина. Если раньше руководитель фирмы взаимодейство­вал напрямую со всеми цехами и магазинами сам, то по мере увеличения их

количества он уже не в состоянии охватывать такой диапазон контроля и про­сто сокращает число людей, подчиненных ему непосредственно, восстанавли­вая тем самым т. н. норму управляемости. При этом статус, функции, эконо­мический механизм тех подразделений не меняются. Фактически здесь мы имеем дело с группировкой подразделений с общим начальствующим органом по **прямой линейной** соподчиненности. Эта линейная связь меняется только в том, что включает **посредника,** передающего в одном направлении команды, распределяющего задания, а в противоположном направлении - передающего отчетность.

Сходный с этим вариант наращивания структурной массы - **простая де­композиция.** По мере увеличения числа сотрудников подразделений руково­дитель делит их на более мелкие однородные группы, каждая во главе с новым руководителем. Просто по количественному признаку, без изменения содер­жания труда и функций, только для того, чтобы иметь меньше непосредствен­ных подчиненных. В отличие от прямого агрегирования, когда имеющиеся уже организационные единицы объединяются в отдельную структурную часть по признаку специализации (производство, корпоративные, оптовые клиенты), простая декомпозиция делит большое подразделение на более мелкие, отдел -на сектора и группы. Впрочем, четкого различия между ними нет.

Подобные объединения и деления, конечно, необходимы для управляемо­сти, но в таком виде они слишком затратны для организации. И не только в том отношении, что содержание новых руководящих должностей с соответ­ствующим аппаратом требует дополнительной затраты, кабинетов и т. п. Затратны они и в более широком управленческом смысле: большее искажение информации, меньше чувствительность верхних уровней руководства к сиг­налам с периферии организации и извне ее. Следовательно, и наступление кри­зисов замечается с запозданием, да и маневренность организации снижается -больше упущенных возможностей и потерь.

Гораздо более ресурсный способ построения структуры - т. н. **сложная оптимизация.**

Когда в начале книги мы обсуждали различные образы, модели организа­ций, то как пример социотехнической модели я приводил впечатлившую меня когда-то бесконвейерную сборку на одном из заводов "Вольво" в Швеции: вме­сто длинной цепи последовательных операций, которые выполняли узкоспе­циализированные сборщики, там созданы самоорганизующиеся бригады с пра­вом обмена операциями, выбора бригадира, групповой ответственностью за ка­чество и производительность. То есть рабочих агрегировали по бригадам, но с радикальным изменением содержания работы и характера взаимодействия между ними без образования нового управленческого звена. Используя соче­тание автономии и самоорганизации, изменили не столько структуру, сколько деятельность, трудовой процесс.

Самоорганизация - это естественная организационная энергия, которая может проявиться именно в условиях автономии, делегирования полномочий исполнителям. Тогда происходит обогащение их труда разнообразием опера­ций и управленческими задачами. Тут, конечно, расчет на ответную лояльность, повышение производительности и качества продукции. Социальный эффект должен сочетаться с экономическим.

То был пример сложной оптимизации на низовом уровне организации применительно к микроколлективу. На более высоком уровне организации она появляется в виде центров **финансовой ответственности и бизнес-единиц.** ЦФО строятся на следующих принципах:

* подразделения имеют возможность отчислять процент от прибыли на свой  
  фонд заработной платы;
* между такими подразделениями возникает обмен хозрасчетными претен­  
  зиями;
* после выполнения заказа в рамках своей организации они могут зараба­  
  тывать себе.

Бизнес-единицы отличаются тем, что производят конечный продукт, про­даваемый вовне организации. Они обладают значительно большей степенью коммерческой самостоятельности.

Всем известны и другие способы формирования новых структурных обра­зований. Например, **под руководителя:** уважаемый или просто нужный ра­ботник может быть соблазнен или оплачен начальственным статусом, для чего нужно учредить хоть какое-то подразделение.

Разумеется, есть и штатные подразделения, требуемые законодательством или инструкциями, например бухгалтерия, отдел кадров, биохимическая ла­боратория (в пищевой промышленности) и т. п.

Структурный фетишизм проявляется иногда и в своего рода **управлен­ческой догматике.** Например: не так давно была мода на службы маркетинга, и я слышал, что один губернатор объявил на совещании с предпринимателя­ми, что те из них, кто не создал у себя маркетинговые подразделения, - отста­лые невежи и не заслуживают доверия. Некоторые директора испугались и действительно стали создавать у себя такие службы. Между тем здесь опять **структура поставлена выше функции.** Но мы с Вами понимаем, что даже на крупных предприятиях с грамотным управлением отнюдь не всегда нужно та­кое подразделение:

* функции маркетинга выполняют снабжение и комплектация, если компа­  
  ния занимается перепродажей;
* при вертикальной интеграции предприятия имеют заданный плановый  
  сбыт;
* на незаполненном рынке при неудовлетворенном спросе вполне достаточ­  
  но иметь службу сбыта;
* при высокой инновационное™ рынка (быстрая сменяемость ассортимен­  
  та), когда возникает прямая зависимость продаж от поставщиков.  
  Последнее "достижение" структурного фетишизма — создание отделов

стратегического планирования на крупных заводах. Без комментариев.

**2. РАССЛОЕНИЕ ОРГСТРУКТУР**

Есть такое общее правило управления социальными объектами: встраи­вая в них целесообразные структуры, имей в виду, что там уже какие-то свои структуры возникли. Природа этих объектов такова, что в ней спонтанно скла­дываются свои отношения, которые никто не в силах отменить. Если ты не хочешь преобразовать их в контрструктуры, сделать их враждебными себе -

учти их неизбежность, постарайся не только поладить с ними, но и "подклю­чить" их к управлению. Тогда можно изрядно сэкономить на управляющих воздействиях и даже усилить их.

Что представляют собой эти **встречные структуры?**

**Формализованное и официальное**

ПРЕОДОЛЕНИЕ СЛОЖНОСТИ

Существенное отличие организации от коллектива, группы вообще состо­ит в том, что важнейшим компонентом ее является система безличных целей и связей, целенаправленно вводимых в отношения между людьми. Проблема, собственно, и начинается с того, что организации относятся к числу сверхслож­ных систем и что их сложность превышает возможности управления полнос­тью контролировать организационные процессы. Поэтому решение проблемы может быть как в сторону сужения диапазона управления, так и в сторону уп­рощения устройства организации.

Если любую систему рассматривать с позиций управления, то надо согла­ситься, что сложность ее начинается уже с повышения **множественности** эле­ментов. Следующий уровень сложности возникает с увеличением **разнообра­зия элементов,** в особенности когда разнообразие касается не только функ­ций (техническая, биологическая системы), но и природного качества элемен­тов (социотехнические системы). Сложность повышает и **многообразие свя­зей** между элементами. Максимум сложности на этой стадии проявляется в противоречиях между элементами, частями и уровнями системы (противопо­ложность функций, несовместимость). Наконец, высшая степень сложности означает **автономию** всех ее указанных составляющих. Управление здесь встречается со своим главным антагонистом - неопределенностью. В органи­зациях под этим подразумевается субъективность их основного "материала", т. е. наличие у людей собственных целей, свободы поведения.

Управление пользуется разными способами "ухода" от сложности органи­заций, например методом "черного ящика": центральное звено не вникает в особенности функционирования самостоятельного подразделения, филиала или мотивацию работника, воздействуя через стимулы на "вход" и оценивая "выход" по результату. Тогда часть системы - пусть даже весьма крупная, под­чиненная организация - субъективно как бы переводится в ранг элемента этой же системы, и относительная сложность снижается.

Борьба со сложностью знает немало других приемов - систематизация, декомпозиция, агрегирование, которые относятся как к самим системам, так и к знанию о них. Есть и редукция, объяснение явления одной природы с при­влечением теории о явлениях иной природы. В теории организации очень рас­пространено сведение законов социальной организации к более изученным (биологизм, антропоморфизм, даже физикализм). Сползание с уровня общей теории систем на частнонаучный сопровождается здесь нередко неоправдан­ными отождествлениями, упрощениями, подменами.

Применительно к организациям больше других применяется такой метод преодоления их сложности, как **формализация.** Понятие формализации мы будем понимать как закрепление объективных элементов социальной действи-

телыюсти в единых образцах. В таком случае формализация не выходит за рамки содержания объекта, оперирует материалом самой действительности и тождественна **стандартизации** поведения.

Формализация здесь выступает в виде **сознательно задаваемых постоян­ных образцов поведения** (статус, режим, связи и т. д.) и в качестве элементов организованности. Этим способом организация строится как безличная структура.

Важнейшим признаком этого способа организованности служит договор­ное, документальное закрепление таких функций, регуляторов, связей в еди­ной системе правовых, технологических, экономических и других норм.

Результат формализации проявляется, в частности, в концентрации орга­низационной деятельности, в устойчивости, стабильности функционирования организации, в возможности прогнозировать функциональные процессы в ней, в экономии организационных усилий и т. д.

**Формальное, официальное, неформальное**

Организация не может существовать и функционировать без организаци­онного порядка, т. е. системы норм, которые задаются этой организации в ка­честве постоянных образцов, **стандартов деятельности.** Эти стандарты зак­лючают в себе внутреннее противоречие. С одной стороны, в них стремятся регламентировать наибольшее число ситуаций. Но, с другой - чем большее число конкретных действий подпадает под них, тем они абстрактнее и, следо­вательно, требуют многочисленных интерпретаций применительно к конкрет­ному случаю. Это же, в свою очередь, вредит качеству стандарта, ибо его цен­ность - в максимальной однозначности толкования.

В такой ситуации идут двумя путями. Либо создают иерархию стандар­тов, их систему (возможный вариант - система прецедентов), либо подгоняют под букву стандарта все многообразие ситуаций (например, при опоздании на работу не желают вникать в причины, а определяют наказание по факту).

Для придания стандарту большей однозначности он закрепляется в фор­мулировке, нередко официальной. В формулировке определяются место и вклад каждого из этих образцов деятельности в процессе движения к установ­ленному результату. Основной принцип отбора этих образцов - выделение из различных действий, норм того, что можно назвать "чистой целесообразнос­тью", т. е. элементов исключительно функциональных, "работающих" только в направлении общей цели. Такая целесообразность является здесь синонимом рациональности - как в смысле осознанности, так и в смысле экономичности, эффективности.

Сведенные в логически связанную систему и будучи документально фик­сированными, эти образцы представляют собой последовательную программу функционирования организации. Соответствующее этой программе строение организации (как и любой социальной системы), так же как и установленные образцы поведения, является формальным, т. е. намеренно заданным и стан­дартизированным. Таким образом, получается, что главный признак формаль­ного - это запрограммированность, предварительная определенность органи­зационных правил и действий.

Существуют два пути формализации социальных систем. Первый - это легализация естественно сложившегося состояния, основанная на осмыслении предшествующего опыта. При этом анализ сложившейся практики функцио­нальных отношений приводит к поиску и вычленению из них наиболее повто­ряющихся, постоянных, непреходящих элементов. Их совокупность дает воз­можность выстроить их в последовательность, моделирующую реальный про­изводственный процесс. Эта модель выступает далее уже как осознанная про­грамма последующей деятельности. Формальная организация здесь как бы выводится из опыта. Такого рода формализацию можно назвать рефлексив­ной. Например, длительно складывающееся стихийное распределение функ­ций в каком-то подразделении предприятия однажды фиксируется и закреп­ляется в виде административного распорядка, служащего и организационной основой этого предприятия, и эталоном для создания нового.

Второй путь формализации - это "конструирование" социальной органи­зации. В этом случае создание программы предшествует формированию орга­низации. Например, создание нового предприятия предполагает предваритель­ную разработку специального проекта, плана работы и т. д., в соответствии с которыми организуются его техническая и социальная структуры. Определим это как конструкторский способ формализации. Прошлый опыт, разумеет­ся, здесь также присутствует, но лишь как прецедент, урок. Такого рода по­строение организации состоит уже не столько в "открытии", выделении ее норм, сколько в производстве этих норм, производстве организационного порядка.

Формализация есть задавание образцов, программирование, естественно, означает сужение диапазона выбора, ограничение, даже подчинение субъек­тивной воли участника организации безличному порядку. Однако, с-другой стороны, это неизбежная форма стабилизации всякой совместной деятельнос­ти. Программа деятельности планируется как кратчайший путь движения к заданной цели.

Вместе с тем таких атрибутов формальной организации, как рациональ­ность, оптимальность, оказывается далеко не всегда достаточно для обеспече­ния необходимой приверженности ей включенных в нее индивидов. В этом случае авторитет ей придают ее признание, узаконенностъ, иначе говоря, она становится официальной. Таким образом, официальное не тождественно фор­мальному, а является одним из атрибутов его. Формальная организация мо­жет быть (а обычно и является) официальной, т. е. узаконенной и признанной более широкой институциональной системой. В то же время официальные от­ношения - отношения "от имени" - могут и не быть предусмотрены програм­мой; с другой стороны, не все запрограммированное, формальное осуществля­ется официально. Следовательно, эти понятия не совпадают.

Однако несомненно, что любая организация не исчерпывается формаль­ной частью, хотя и определяется ею. Организация всегда сложнее своей функ­циональной программы. По разным причинам (об этом специально речь будет дальше) наряду с формальным типом организации складывается и функцио­нирует система незапрограммированных, спонтанно возникших связей, иной, отличный от предыдущего способ упорядоченности, организованности. Это -неформальная структура. В общем виде под неформальными здесь будут по­ниматься организационные связи и процессы, незапланированные програм­мой деятельности организации, самопроизвольно, непреднамеренно возник-

шие. Появление их более или менее связано с существованием и деятельнос­тью формальной организации, даже если эта связь не является определяющей, а играет лишь роль благоприятствующих условий. Но пока важно подчерк­нуть одно: неформальное - это явление в социальной организации, стоящее вне организационной формальной программы.

В то же время будем иметь в виду, что здесь идет речь о двух типах органи­зованности, сосуществующих в единстве, и, стало быть, о неформальной струк­туре говорится как о возникающей лишь наряду с формальной.

**Формальная структура**

Обычно индивид, попадая впервые в производственную, общественную или любую другую организацию, застает там уже сложившуюся сеть различ­ного рода целей и отношений. Ему предлагается определенная программа дея­тельности в виде специальных предписаний: во-первых, ему предлагается оп­ределенная функция, носителем которой он отныне будет выступать; далее ему предлагается определенный и также принятый до него и безотносительно к его личным особенностям режим исполнения этой функции; для него пре­дусмотрены также соответствующие правила отношений с другими работника­ми - носителями своих функций; наконец, его знакомят с принятыми норма­ми и критериями оценки его деятельности (вознаграждение, стимулирование, санкции и т. п.).

Таким образом, индивид оказывается включенным в сложную сеть задан­ных ему изначально отношений, представляющих собой официально установ­ленную структуру статусов, программу деятельности и совокупность норм и правил, предписанных данной организацией. Такого рода систему отношений принято называть формальной структурой.

Формальная структура присуща всякому социальному институту незави­симо от его назначения. Не будет преувеличением сказать, что она является основным условием его целесообразного функционирования, а степень ее со­вершенства в первую очередь определяет эффективность деятельности этого института (предприятия, армии и т. д.). Формальная структура включает в себя ряд элементов, из которых следует выделить основные.

Первый из них - разделение труда, возникающее как результат необходи­мой в современном обществе глубокой специализации. Разделение труда в организации выступает в виде должностей, каждая из которых дополняет дру­гую таким образом, что все функциональные задачи оказываются распреде­ленными между членами организации и не дублируются в идеале даже у двух из них. Должностные позиции образуют иерархическую структуру: во-первых, по сходству функциональных задач - в различные организационные подраз­деления; во-вторых, по принципу руководства-подчинения - в лестницу за­висимостей, где почти каждая ступенька-должность является одновременно высшей (руководящей) по отношению к предыдущей и низшей (подчиненной) по отношению к следующей. Должностные функции выступают здесь и как определенные полномочия, как преимущественное право принятия решения, распоряжения по отношению к "низлежащей" сфере деятельности. Такая струк­тура должностей является в то же время и структурой власти.

Формальная структура включает в себя также и систему коммуникаций, образующих каналы организационных связей. Эти каналы обеспечивают про­хождение деловой информации; они являются также средством служебного общения.

Далее - это различного рода регуляторы, нормирующие и планирующие деятельность данной социальной организации. К ним относятся принятые пра­вила и образцы служебного поведения, программы деятельности, принципы и формы вознаграждения, стимулирования и принуждения. Цели их - коорди­нация различных организационных функций, подразделений и подчинение их общим задачам.

Необходимо отметить и важные особенности формальной структуры в целом. Прежде всего **она рациональна,** т. е. в основе ее лежит принцип целесо­образности, сознательного движения к известной цели, и в этом смысле фор­мальную структуру можно рассматривать как логическую программу. Кроме того, она принципиально **безлична,** т. е. рассчитана на абстрактных индиви­дов, между которыми устанавливаются идеальные отношения по составлен­ной программе. В формальной структуре нет места специфическим особенно­стям ее членов как личностей, в ней не предусмотрены никакие другие отно­шения между индивидами, кроме служебных, никакие другие цели, кроме фун­кциональных. Таким образом, она еще и **намеренно одномерна.**

Разумеется, подчеркивая рациональность, безличность и одномерность фор­мальной структуры, неверно подразумевать под этим пороки, недостатки ее. В своем нормальном проявлении это необходимые принципы построения соци­ального объекта, стороны его организации. Пожалуй, будет верным сказать, что формальную структуру можно рассматривать как некоторую копию структуры управления в неживых системах, где, например, носителей функции, строго го­воря, нет, а есть лишь функционирующее устройство, для которого данная фун­кция - единственное назначение, и вся система строится исключительно в соот­ветствии с логикой целесообразности. Однако при крайней степени своего раз­вития эти особенности формальной структуры превращают ее в бюрократичес­кую систему, для которой характерны абсолютизация отдельных сторон, эле­ментов организации, возведение их в самостоятельные ценности, превращение средств деятельности в цели, развитие внутреннего интереса и тенденции "рабо­тать на себя" в противовес первоначальным задачам.

Традиционно понятие бюрократии означает максимальную стандартиза­цию внутри организации с целью повышения эффективности организацион­ного механизма, что близко приведенному здесь понятию формальной струк­туры. Это понятие, таким образом, не несет негативного содержания, в отли­чие от понятия "бюрократизм".

Говоря далее о **структуре формальной,** следует отметить, что сложные со­циальные организации включают, как правило, не один ее тип. Еще в работах Ф. Тейлора и А. Файоля и их последователей были выделены следующие типы структуры предприятия: линейная организация, т. е. система вертикальной зависимости, объединяющая ряд служебных позиций сверху донизу таким образом, что каждое организационное подразделение находится между двумя другими - выше- и нижестоящими, а руководство каждым из этих подразде­лений сосредоточено в одном лице; функциональная организация, в соответ­ствии с которой руководство распределяется между рядом лиц, специализи-

рованных на определенных функциях (по контролю за качеством, снабжению, координации и т. д.); штабная организация, характеризующаяся наличием штаба советников, экспертов, помощников, не включенных в общую систему линейной зависимости.

При линейной организации сравнительно легко достигается ясность отно­шений руководства-подчинения, распределения компетенции, обязанностей, известны критерии, оценки и требования на каждом уровне; такая система вер­тикальной зависимости является одновременно каналом служебного продви­жения. При функциональной и штабной организации более вероятны перекре­щивания полномочий и обязанностей, дифференциация задач менее четкая.

Основу формальной структуры составляет линейная структура, вертикаль­но связывающая разные уровни с центром. Однако, как было показано, такая система не обеспечивает организации должную подвижность, самостоятель­ность звеньев, оперативность и т. д. Поэтому в теории и практике организации развивается альтернативная идея т. н. матричной структуры в различных ва­риантах.

Таким образом, формальная структура охватывает значительную часть функционирования социальной организации в целом. Такая функциональная нагрузка соответствует и ее специфическим задачам.

Из таких принципиальных задач формальной структуры следует назвать несколько. Прежде всего она обеспечивает повышение эффективности за счет известного ограничения разнообразия в деятельности организации, посколь­ку ее программа предлагает для достижения обозначенных целей определен­ные образцы, нормы поведения, закрепленные, как отмечалось выше, предше­ствующим опытом и авторитетом. В принципе, такое ограничение "свободы выбора" сводит к минимуму поиски методом "проб и ошибок" и вероятность риска, а также экономит известный объем социальной и материальной энер­гии, неизбежно растрачиваемой при движении по кривой, а не по прямой. Хотя в некоторых случаях именно наличие местных ограничений вызывает дисфун­кцию. Проблема здесь - в выборе оптимального уровня.

Другая функциональная задача формальной структуры - предвидение, которое проявляется уже в самом наличии в формально-организационной про­грамме долгосрочных целей, последовательности решения задач, заранее ус­тановленных и длительно функционирующих образцов деятельности и т. д. В организациях предвидение реализуется главным образом в планировании. И хотя это предвидение имеет определенные границы, не выходящие за рамки программы деятельности организации, все же эта функция присуща формаль­ной структуре.

Кроме того, следует также отметить значение всеобщей координации, ко­торую формальная структура осуществляет посредством такого объединения людей, когда они образуют некоторую новую целостность, функционирующую как единый организм. Причем (что очень важно) объем усилия этого целого превышает сложенную совокупность отдельных усилий его членов, что, соб­ственно говоря, и составляет эффект организации - так сказать, организаци­онный императив.

Однако самая главная функция формальной структуры заключается в со­единении людей со средствами и целями труда. Эту задачу соединения целей-

заданий и целей-ориентаций решает формальная структура, обеспечивающая к тому же и цели системы. И это ее основная функция.

Главный вывод состоит в том, что формальная структура - основной, до­минирующий способ организованности в деловых организациях.

Ограниченность формальной структуры

Проблема неформальной структуры возникает именно в связи с необхо­димостью компенсировать ограниченность формальной структуры. Хотя толь­ко к этому причины необходимости неформальных структур свести нельзя. Их существование, как дальше будет показано, имеет принципиальное значе­ние и требует особого внимания.

Предварительно необходимо заметить, что при анализе мы условно будем рассматривать организацию как относительно самостоятельный объект, отвле­каясь в основном от ее макросреды, в которой она всегда, конечно, выступает как зависимая подсистема.

Ограниченность формальной структуры прежде всего заключается в объективных границах формализации организационного порядка.

"Классические" представления о формальной организации, сформулиро­ванные в духе Файоля-Урвика, нашли свое высшее развитие в теории бюро­кратии М. Вебера1. Здесь формальная организация предстает как совершен­ная система рационального разделения и предельной стандартизации деятель­ности, что, по мнению автора, является верным залогом ее эффективности. Для М. Вебера всеобщая формализация и жесткая определенность организации выступали как бы в виде некоторой гарантии против произвола "злой воли", жертвой или орудием которой организация может стать.

Бюрократия, по Веберу, заключает в себе лучшие черты деловой активно­сти. "Точность, скорость, недвусмысленность, знание правил, целостность, от­ветственность, единство, строгая субординация, ослабление трений, снижение материальных и людских затрат - все это поднято до оптимальной точки в чисто бюрократической администрации..." - писал он. При этом он обходил проблемы человеческой специфики и организационной культуры в такой орга­низации, считая их нейтральными по отношению к ней. Все сопутствующие деятельности организации изменения, вызванные ее социальной природой, он стремился изолировать, расчистив поле для деятельности наиболее точного организационного механизма, главное достоинство которого состоит в его тех­ничности. "Решающей причиной успеха бюрократической организации всегда было ее техническое превосходство над любой другой формой организации. Полностью развитый бюрократический механизм можно сравнивать с други­ми организациями точно так же, как сравнивать машину с немеханическими способами производства". Но именно эта так выразительно подчеркиваемая Вебером черта бюрократии стала объектом критики в позднейших исследова­ниях.

Проблема оказалась в следующем. В результате многих зарубежных ис­следований, да и на опыте функционирования самих деловых организаций,

1

1 Следует напомнить, что понятие "бюрократия", как оно выступает у М Вебера и др, совпадает здесь с понятием "формальная структура" и является синонимом последнего

было показано, что в ходе деятельности всякой административной организа­ции, как правило, возникает целый ряд отклонений, иногда значительных, от первоначально установленного курса. Иначе говоря, даже самым тщательным образом разработанная программа целенаправленных действий в каких-то пун­ктах "не срабатывала". И прежде всего это выражалось в образовании "непред­виденных последствий", вызываемых функционированием самой формальной организации, причем последствий, нарушающих, дезорганизующих деятель­ность самой такой организации. Наряду с запрограммированными функцио­нальными свойствами формальной структуры выступают ее непредвиденные, в т. ч. дисфункциональные, свойства.

"Есть много оснований ожидать, - писал, например, А. Гоулднер, - что бю­рократия развивает сложно разветвленную сеть последствий, многие из кото­рых находятся ниже ватерлинии публичной видимости". Эти невидимые послед­ствия анализирует и Р. Мертон, у которого они называются уже более строго -"латентные (скрытые) функции, которые не являются ни преднамеренными, ни обнаруженными" (в противоположность "явным - задуманным и обнаружен­ным"). Мертон выделяет три этапа таких непреднамеренных последствий, яв­ляющихся: 1) функциональными для данной системы, 2) дисфункциональны­ми для нее и 3) безразличными для данной системы, "нефункциональными".

Здесь совершенно необходимо сделать одно важное замечание: речь идет не об инспирированных извне, а о внутренних, присущих самой природе орга­низации процессах, которые в принципе не могут быть предусмотрены про­граммой. Открытие этого явления как общей закономерности сделало концеп­ции Вебера-Урвика пройденным этапом, а "непредвиденные последствия" ста­ли признанными элементами теории формальной организации. Как же прояв­ляются эти последствия?

По Р. Мертону, контроль над организацией со стороны высшей иерархии требует надежности, прочности, постоянства поведения внутри организации. Поэтому с целью большей охватываемое™ и предсказуемости поведение ре­гулируется системой правил, соблюдение которых должно обеспечивать эф­фективность работы. Господство правил вызывает сокращение объема персо­нализированных отношений в организации, которые подменяются отношени­ями "через правила". Как следствие, возникает повышенное "впитывание" этих формальных правил членами организации. И тогда эти правила, предназна­ченные лишь для достижения определенных целей, приобретают самоценность безотносительно к целям организации. Средства сами становятся целью.

Ф. Селзник делает упор на "делегирование авторитета", т. е. наделение полномочиями подчиненных - децентрализацию. Предполагается, что этот процесс не только явится средством контроля, но и содействует специализа­ции, повысит компетенцию различных отделов, что облегчит достижение цели. Однако делегирование авторитета усиливает в то же время разделение инте­ресов между различными подразделениями организации. Это связано с тем, что общая цель организации неизбежно разветвляется на ряд подцелей, пере­данных различным частям организации. Причем эта дифференциация не ос­танавливается на уровне подразделения, а пронизывает собой всю организа­цию. Такое разделение интересов ведет к увеличению конфликтов между орга­низационными подразделениями. Как следствие, содержание организацион-

ных решений все больше зависит от соображений внутренней стратегии, осо­бенно если члены организации не сориентированы на общеорганизационные цели. Развитие такой "подразделенческой идеологии" поощряет подразделе­ния решать свои задачи за счет организации, путем включения своих целей в политику большой организации. Отсюда - отклонение организации от постав­ленных вначале целей. Таким образом, делегирование имеет и позитивные, и негативные последствия. И это - не результат чьей-то злой воли, а естествен­ный процесс, присущий формальной структуре.

В модели А. Гоулднера всеобщий контроль осуществляется через систему общих и безличных правил, регулирующих рабочие процедуры. Эти правила как бы уравнивают всех членов организации, придают больше законности, объективности действиям руководства и, таким образом, скрывают отноше­ния власти внутри группы. Это снижает межличностное напряжение в группе, придает ей определенное равновесие, основанное на нейтральности формаль­ных правил.

В то же время применение этих правил вызывает некоторые последствия, не соответствующие намерениям руководства. Определяя рамки желательно­го поведения, они одновременно дают представление и о минимуме этого по­ведения, т. е. позволяют исполнителям работать на низшем уровне. В соедине­нии с нежеланием, незнанием или низким уровнем усвоения организацион­ных целей низовыми звеньями растет расхождение между намеченными целя­ми организации и достигнутыми результатами. Таким образом, внутренне стабилизирующий эффект, достигаемый с помощью системы формальных пра­вил на уровне подразделения, ослабевает в более широких организационных масштабах. Достижение равновесия в рамках подразделения, группы не сопро­вождается в этом случае таким же равновесием в организации в целом. Есте­ственно, что исполнение членами организации своих функций "по минимуму" воспринимается руководством как провал или угроза провала. Как правило, в ответ на это руководство принимает меры к усилению, детализации контроля над исполнением, делает его более тщательным и жестким. А это уже противо­речит первоначальному принципу опоры на систему формальных, безличных правил как на основной регулятор. Такое ужесточение приводит к усилению отношений власти, межличностного напряжения и т. д. Таким образом, равно­весие, основанное на системе этих правил, нарушается и внутри подразделе­ния, группы, что еще больше повышает дисфункцию организации в целом.

Итак, надежды на всесилие и непогрешимость формальной структуры как универсального средства социального регулирования оказались иллюзией. А ведь на протяжении многих лет (да и поныне) формализация считалась глав­ным средством рационализации отношений внутри организационных систем. И не без оснований. Но вот постепенно (не вдруг!) стало ясно, что возможнос­ти формализации не беспредельны и, более того, на каком-то этапе она, хотя и возможна, но теряет свою рациональность. Формальная структура обнаружи­ла свои границы.

Эти границы возникают прежде всего из самой специфики деловой орга­низации по сравнению, скажем, с организацией неживых объектов. Именно социальная природа организации является источником непредвиденных по­следствий применения формальной программы.

Впервые причины непредвиденного в организациях попытался объяснить Р. Мертон: эти "последствия являются результатом взаимодействия деятель­ности и объективной ситуации, условий деятельности". Стало быть, формаль­ную структуру нельзя ни конструировать, ни рассматривать изолированно от внешних организационных обстоятельств, среды ее функционирования.

И дело здесь в том, что заранее включить все возможные обстоятельства в программу организации не представляется возможным и в принципе. При­чина же этого не только в ограниченности предвидения их (об этом - даль­ше), но и в однозначно целесообразной природе формальной организации, сводящей воедино только функциональные, имеющие "отношение к делу" элементы среды. Программа - это **модель** деятельности, модель же неизбеж­но упрощает. Формальная структура в принципе неспособна охватить все аспекты социальной среды. Таким образом, она не может быть абсолютно совершенной, и возможность отклонения от программы, деформации зало­жена в ее природе. Это означает, что граница формализации уже в самой фор­мальной структуре.

Кроме того, здесь имеет большое значение и тот факт, что формальная структура в социальных системах располагает исключительным - человечес­ким - "материалом". При этом она, верная своим принципам, включает в себя индивидов не полностью, а частично, т. е. те их стороны, свойства (профессио­нальные способности), которые соответствуют их деловому, функционально­му назначению. Но "расщепленных" индивидов в природе нет, никто не может принять на работу только руки или только знания...

Очевидно, что личность целиком формализовать нельзя. Этот предел не­преодолим даже для самой тотальной системы. Индивиды неизбежно прино­сят в организацию свою внеорганизационную жизнь, свои мотивы, ожидания, прошлый опыт... Формально организация рассчитывает на функционеров, а действуют в ней люди, отнюдь не тождественные своей функции: личности, интересы которых не исчерпываются целями организации. И их участие в фун­кционировании организации не ограничивается лишь ролевым исполнением, они вступают во взаимодействие с ней и между собой. Отсюда внутриоргани-зационные связи и отношения оказываются значительно богаче и сложнее, чем те, которые были предусмотрены программой. Но возникновение и функцио­нирование этих новых связей и отношений принципиально не формализуемо, находится вне сферы досягаемости формальной структуры.

Таким образом, формальная структура - это **частичная** организация со­циальной системы. Во-первых, как было показано выше, формализация сама по себе отнюдь не всегда рациональна, она обладает не только функциональ­ными, но и дисфункциональными свойствами. Во-вторых, некоторые сторо­ны, элементы среды не могут быть формализованы в принципе. Другими сло­вами, здесь выступают такие границы формализации, которые заложены в са­мой природе организации и составляют исключительную специфику ее.

Теперь рассмотрим проблему **познавательных границ формализации.**

Если мы поставим вопрос: возможно ли в принципе создание организаци­онной программы, надежность которой заведомо исключала бы отклонения? -мы столкнемся со следующей проблемой. Построение такой программы - это главным образом попытка определенного планирования, т. е. предвидения бу-

дущей деятельности. А это всегда ставит задачу: насколько, до какой степени такое предвидение возможно?

В классических теориях, не подвергавших сомнению такую возможность, дело сводилось к оптимальному выбору. При этом принимающий решение "рас­кладывает" перед собой набор альтернатив, действие которых он рассматрива­ет с точки зрения их последствий. Распределив затем эти последствия по сте­пени предпочтительности, он выбирает наиболее желаемый вариант. Услов­ность такого подхода бросается в глаза: альтернативы считаются данными, последствия считаются известными, критерий предпочтительности считается установленным.

Открытие явления "непредвиденных последствий" поставило вопрос и о пре­деле такого выбора, и прежде всего - в связи с ограниченностью предвидения.

Это, так сказать, относительная ограниченность нашего знания об органи­зационных процессах, которая всегда существует, которую всегда стремятся преодолеть, но которая не может быть преодолена окончательно, как не может быть достигнуто абсолютное знание.

Но в том же русле существует и другая проблема: возможно ли органичес­кое сочетание субъективной цели и объективных следствий, в чем их совпаде­ние и в чем расхождение? Общая задача современных организаций - как со­кратить разрыв между поставленной целью и достигнутыми результатами.

Большой интерес в связи с этим представляет анализ целесообразной дея­тельности, предпринятый еще В. Парето, в частности его теория логических и нелогических действий. На этом стоит остановиться подробнее. "Существуют действия, - писал В. Парето, - которые используют средства, соответствую­щие целям, и которые логически соединяют средства и цели. Существуют дру­гие действия, в которых эти черты отсутствуют". Причем с субъективной точ­ки зрения почти все человеческие действия принадлежат к логическому клас­су. "В глазах греческих моряков жертвы Посейдону и гребля веслами были одинаково логическими средствами навигации...". Таким образом, логически­ми можно назвать лишь действия, соединяющие средства и цели объективно, а не с точки зрения исполняющего субъекта. Субъективная цель и объективный результат в логических действиях совпадают. У нелогических действий цель и результат не совпадают. Парето выделяет 4 типа нелогических действий по степени того, насколько эти действия логичны.

**Объективная Субъективная  
цель цель**

Тип 1 нет нет

Тип 2 нет да

Тип 3 да да

Тип 4 да нет

Тип 1 характеризуется отсутствием субъективной цели и редко встречает­ся. Действия типа 1 идут вразрез с принятыми обычаями и опытом или же являются инстинктивными, неосознанными. Но люди стремятся покрывать свои действия "лаком логики", и когда приводятся какие-либо доводы в оп­равдание этих действий, они становятся типом 2. Тип 3 означает такие дей­ствия, когда по опыту известно, что будет некоторый результат, хотя связь его

с данным действием не осознается. Тип 4 включает действия тех, кто механи­чески должен исполнять приказы руководителей, не имея возможности уста­новить результат, т. е. субъективная цель в этом случае предписывается дру­гим лицом.

Итак, является ли формальная структура до конца логичной? Иначе гово­ря, можно ли достоверно запрограммировать результат? Ранее уже говорилось, что формализация представляет собой составление логической программы, т. е. в свете схемы Парето субъективно она логична. Что касается ее объектив­ной логичности, то выше было сказано, что неизбежным спутником формаль­ной структуры, закономерным ее продуктом являются "непредвиденные по­следствия", возникающие как результат нелогичных действий и приводящие к отклонению от установленной цели. Таким образом, формальная структура, говоря языком Парето, не может быть до конца логичной.

Дело здесь прежде всего в ограниченных возможностях планирования в условиях организации. Абсолютным планирование не бывает. Это касается и первичных организаций. Механизм предвидения основан на построении об­щей модели действительности и более или менее упрощает ее. Такова уж спе­цифика "опережающего познания". При этом сложность организационных процессов сознательно, хотя и вынужденно, суживается до определенных ра­мок, когда остаются в стороне многие детали планируемого объекта. И это не только оправдано, но и необходимо, поскольку программа основывается толь­ко на существенном для достижения заданной цели.

Но организация, как уже отмечалось, многозначна по содержанию внут­ренней деятельности, целям и интересам различных подразделений, групп, тем более - лиц. Формальная же структура охватывает лишь часть этого многооб­разия. Отсюда и ограниченность предвидения, планирования. Бесконечность познания сталкивается с конечностью формализации; многообразие как цель познания входит в противоречие со стремлением к однообразию - сущностью формализации. Если стремление повысить точность, надежность организаци­онной программы направлено вширь, оно сталкивается с невозможностью ох­вата всей сложности социальной организации; если оно идет за счет углубле­ния, детализации самой программы, встает неразрешимая задача предвидения как всех последствий собственной деятельности, так и влияния на нее внешних условий.

Итак, частичность, ограниченность формальной структуры имеет как объективные, так и познавательные причины. Иначе говоря, в организациях существуют объективный и субъективный пределы формализации.

Вместе с тем остальная часть организационной среды, не включенная в ее формальную часть, не есть что-то аморфное, неупорядоченное, безразличное к целесообразности. Формальная структура строит основную структуру, скелет всякого социального института и оказывает на жизнедеятельность последнего определяющее влияние. Но она находится в сложном взаимодействии со всем организационным организмом.

Теперь правомерно поставить вопрос: "Что же представляет собой жизне­деятельность организации за пределами формальных рамок и какое это имеет значение для организации в целом?"

**Соотношение формальной и неформальной структур**

Наиболее распространено в основном психологическое понимание нефор­мальной организации, которое решает проблему прежде всего на межличност­ном уровне. Это важный аспект, но нас интересует и более широкое понима­ние неформальной структуры как фактора естественной организованности.

При таком подходе возникает проблема соотношения двух основных ис­точников организованности. Во-первых, это формальная структура как запла­нированная система целей и связей. Она предполагает наличие субъекта-орга­низатора (индивида, органа), сознательно подчиняющего жизнедеятельность организации заданной цели. Как мы уже говорили, и возможности, и задачи этого вида структуры ограничены как на практике, так и в познании. Другой источник организованности, находящийся за пределами программы, - само­организация, которая в рамках организации совпадает с понятием "неформаль­ная структура".

В психологической интерпретации неформальные отношения обычно про­тивопоставляются формальным. Но они выступают и как один из способов социальной организации, функционирующий наряду с другими видами, что дает возможность рассматривать организацию как единое целое.

Психологическая точка зрения на неформальную структуру позволяет исследовать ее на микроуровне малых контактных групп.

Психологический аспект неформальной структуры является как бы про­должением внешней по отношению к данной организации среды, но основной источник его возникновения - внутренние социальные факторы, формирую­щие спонтанную организованность. Из них следует выделить следующие:

* личностные факторы, определяющие социальное поведение индивида на  
  производстве (интересы, жизненные планы, установки и т. д.);
* социально-психологическая организация коллектива, т. е. система нефор­  
  мальных статусов, лидерство, групповая мораль, межличностные отноше­  
  ния и т. д.;
* рефлексивные связи, обеспечивающие имитацию каждым отдельным ин­  
  дивидом в своем сознании логики рассуждений и действий других, что яв­  
  ляется средством координации и синхронизации деятельности и взаимо­  
  действия в коллективе;

- неформальное организационное пространство, где деятельность работни­  
ков не регламентируется специальными предписаниями.  
Неформальная структура проявляется на практике в двух вариантах: вне-  
формальная и социально-психологическая.

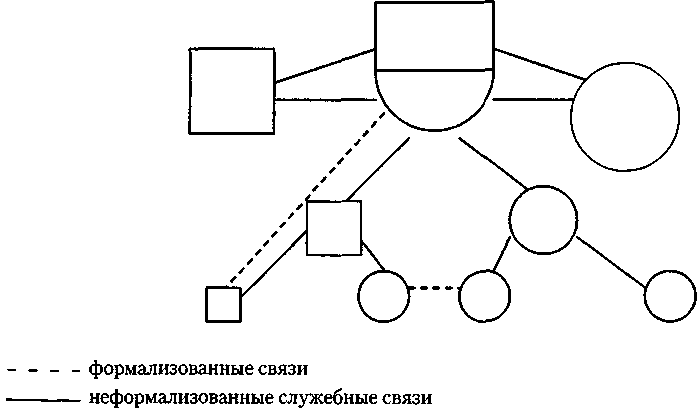
**Внеформальная организация**

**Понятие внеформальной структуры означает спонтанно развиваемую членами данной организации систему целей, связей, отношений, деятельно­сти, направленную на решение организационных задач способами, отлич­ными от формально предписанных.** Иначе говоря, можно выделить три ос­новные черты этого явления: во-первых, спонтанность, незапланированность возникновения; во-вторых, существование и функционирование наряду, па-

раллельно с формальной структурой; наконец, третья - главная особенность -служебное, деловое содержание при совпадении (или расхождении) деятель­ности с целями формальной структуры. Стало быть, **внеформальная структу­ра возникает по поводу формальной структуры и тесно с ней связана.** Одна­ко это не означает дублирования; их взаимодействие, как будет показано даль­ше, сложнее. Имея в виду эту основную черту внеформальной структуры, ее часто называют также полуформальной, в отличие от социально-психологи­ческой, рассматриваемой ниже.

Приведу пример моей диагностики внеформальной организации на экс­каваторном заводе.

На основании анализа документов (положений об отделах, должностных инструкций и др.) была составлена схема формальной структуры, администра­тивной структуры. Главное внимание уделялось линиям соподчинения. Затем с помощью социометрии был проведен опрос с целью выявления фактических служебных связей. Это достигалось путем анализа ответов на вопросы типа: от кого вы главным образом получаете служебные задания? перед кем вы в основ­ном отчитываетесь по работе? если у вас возникает неясность в работе, к кому вы чаще всего обращаетесь за разъяснениями? и т. д. По итогам опроса была составлена схема выявленных связей, после чего она была наложена на ранее составленную схему формальной структуры. Расхождения между обеими зако­номерны в силу причин, о которых мы будем дальше говорить (рис. 26).



**Рис. 26. Соотношение формальной и внеформальной структур**

Однако в каждом конкретном случае, конечно, существуют локальные, частные причины отклонений. Например, из упомянутой диагностики можно взять пару иллюстраций. Так, левая пунктирная линия на схеме показывает связь между генеральным директором завода и начальником отдела комплек­тации. Последний формально подчиняется заместителю генерального дирек­тора по общим вопросам. Однако частые срывы поставок вызывали претензии к этому отделу со стороны руководителей ряда заводских служб. Конфликты

между ними мог разрешить только генеральный директор, ибо ему одному под­чинялись все стороны и, кроме того, его заместитель не имел опыта в делах снабжения. Директор все больше вникал в работу отдела комплектации, эта связь усилилась и стала доминировать.

Нижняя пунктирная линия означает связь между заместителем началь­ника одного цеха и технологом другого. Оба цеха связаны между собой по тех­нологической цепочке, т. е. детали, вырабатываемые в одном, идут на сборку в другой. Неритмичность работы цеха-поставщика нередко ставила под угрозу производство в цехе-потребителе. Имея доверительные личные отношения с заместителем начальника первого цеха, технолог второго иногда забирал не­укомплектованную партию деталей, оба вели собственный учет и т. п.

В обоих случаях рекомендации консультантов были неодинаковы. Если прямую связь "директор - отдел комплектации" предлагалось узаконить, пре­рвав подчиненность отдела заместителю директора, то описанную межцехо­вую линию необходимо было "изжить" повышением ритмичности работы со­ответствующего цеха.

При анализе условий и источников возникновения внеформальной структуры следует иметь в виду следующие обстоятельства. Многие исследо­вания и практический опыт показали, что совершенство формальной структу­ры относительно. Ограниченность эта распространяется и на ее собственные функции. Эта ограниченность, так сказать, принципиальная, отражающая "фор­мальность" формальной организации, заложенная в самой ее сути. Но суще­ствует и другого рода ограниченность, связанная со спецификой строения и условий деятельности конкретной организации. Это различного рода "напря­жения", возникающие как следствие "конструктивных" недостатков, т. е. недо­статочно четко спланирована структура, несовершенное разделение компетен­ции, неравное распределение обязанностей и т. д.

В некоторых исследованиях выделяется, например, два типа таких напря­жений в формальной структуре. Первый тип возникает из-за изменения за­планированных условий ее существования и функционирования, а именно:

* неспособность организации противостоять давлению извне (в частности,  
  незаконному);
* противоречия между социально-профессиональным положением людей и  
  их ожиданиями;
* конфликт между ролями трудовыми и внепроизводственными;
* невозможность удовлетворить жизненные интересы персонала (низкие  
  заработки и т. д.);
* несовершенная система стимулирования, отчего мотивация расходится с  
  интересами фирмы;
* плохая связь-между наличными звеньями из-за противоречия интересов;
* противоречия между ценностями, нормами, позициями работников и дек­  
  ларируемой стратегией фирмы.

Другой вид напряжений - структурного порядка:

* противоречия между характером отдельных видов деятельности и тради­  
  циями (перевод мастеров-ремесленников на конвейер);
* антагонизм между различными позиционными группами;
* несоответствие реального престижа различиям в формальном положении.

Эта классификация, хотя она и не бесспорна, все же дает возможность пред­ставить сложность функционирования организационного механизма и то от­рицательное значение, которое имеют для него различные "неисправности". Разумеется, они не равнозначны по своим последствиям для организации, не­которые из них могут поставить под угрозу само ее существование. В этих ус­ловиях организационный организм и формирует другую, помимо формальной, систему организованности, обеспечивающую ему выживание, совершенство­вание и т. д. Таким образом, сама функциональная недостаточность формаль­ной структуры является источником возникновения внеформальной само­организации. Там, где "неисправность" формальной структуры вызывает на­рушение функций, важных для жизнедеятельности всего социального орга­низма, она компенсируется за счет самоорганизации. Эта компенсация может быть неполной, а по отношению к некоторым "неисправностям" она не насту­пает вовсе, но тем не менее она является потенциальной возможностью всякой организации.

В основе механизма такой компенсации лежит определенная общность интересов организации и ее членов, которая может дать большой эффект.

В предыдущем изложении я неоднократно подчеркивал нетождествен­ность, различие и даже противоречие между индивидом и формальной струк­турой, а также двойственность самого работника, являющегося одновременно и личностью, и функционером и т. д. Здесь мы имеем дело с другой стороной их взаимодействия. В самом деле, индивид приходит в организацию в поисках удовлетворения своих потребностей, ожиданий. И всякая такая организация специально предусматривает возможности в той или иной степени удовлетво­рить эти потребности и ожидания. Например, везде действует система стиму­лирования: материальное обеспечение, возможности карьерного роста, соци­альный статус и пр. - в обмен на ролевой вклад. Более того, индивид с момента своего включения в эту систему в той или иной мере связывает достижение собственных целей, осуществление своих жизненных планов с успехом дея­тельности организации. И постольку, поскольку основные его потребности удовлетворяются в организации, он бывает заинтересован в решении ее задач.

Таким образом между интересами индивида и целями организации дости­гается относительное равновесие. Организация, сколько-нибудь длительное время противопоставляющая себя интересам своих членов, разрушает самое себя. Это очевидно. В случае нарушения такого равновесия возникает конф­ликт, и в зависимости от того, кто в нем побеждает, либо организация не дос­тигает своих целей, либо индивид покидает организацию. Но коль скоро рав­новесие установлено, исправное функционирование организации становится важным условием благополучия ее членов. Вследствие этого цели формаль­ной структуры постепенно усваиваются ее членами. И при возникновении на­рушения в ее функциях члены организации стремятся найти другие, более адек­ватные и эффективные средства, пути достижения этих целей взамен ошибоч­ных или неэффективных, предписанных формальной структурой. Уровень внеформальной самоорганизации, как правило, характеризует и степень ин­теграции в организационной среде. Эти явления неразрывны, и только в усло­виях высокого единства, развитого чувства общности возможна эффективная внеформальная активность членов организации. Это, конечно, зависит, как уже

говорилось, от прочности связи их жизненных планов и интересов с успехом организации.

Говоря далее об истоках внеформальной организационной активности ра­ботников, нам следует также остановиться и на характере их принадлежности к организации. Мы уже поняли, что предел формализации кладет личность, ибо специфика организации состоит и в том, что функция не тождественна своему носителю. Принадлежность индивида к формальной структуре опре­деляется его ролью в ней. Между тем эта функциональная сторона составляет лишь часть, иногда незначительную, сложной структуры личности как сотруд­ника организации. Личность сопротивляется стремлению формальной орга­низации поглотить ее, и она достигает в этом известного успеха даже при са­мом принудительном и формализованном режиме организации.

Итак, личность в организации сохраняет определенную автономию по от­ношению к своей роли. Эта автономия служит средством противодействия индивида чрезмерному конформизму, навязываемому ему организацией. Та­кая автономия также является важнейшим условием удовлетворения более широких индивидуальных и социальных потребностей члена организации, которые нельзя или не всегда возможно удовлетворить в рамках формальной структуры (необходимость индивидуального развития, общения по интересам, чувства признания средой и др.).

Отделение функции от индивидуальности служит также и средством про­тиводействия ограничивающему воздействию формальной структуры на ра­ботника. Благодаря этому обстоятельству индивид получает некоторый диа­пазон в выборе того или иного конкретного способа своего функционального поведения. Ведь роль в организации задается индивиду изначально, она рас­считана на некоторого абстрактного исполнителя, соответствующего этой роли лишь своими немногими качествами. С точки зрения формальной структуры индивид прежде всего - функционер. В действительности же личностные осо­бенности исполнителей, которые никакая организация запрограммировать не в силах, оказывают свое специфическое влияние на предписанную роль. И про­является это влияние в вариативности исполнения. В случае если формально установленные средства и пути решения какой-либо задачи оказываются не­эффективными или ошибочными, индивид, будучи так или иначе заинтересо­ван в успехе своей деятельности, прибегает к поиску иных, более эффектив­ных способов ее решения. Это значит, что в ролевое исполнение включаются не только те качества личности, которые были предусмотрены в программе организации, но и более широкие ее возможности. Запретная и, казалось бы, потерянная для организации сфера личностной активности, "своеволие" ста­новится резервом повышения эффективности функционирования организа­ции, источником ее самоорганизации.

Итак, выделяются три источника внеформальной самоорганизации. Преж­де всего это функциональная недостаточность самой формальной структуры -как органически ей присущая (природная дисфункция), так и ее субъектив­ные деформации. Далее, это социальная интеграция работников в организа­ции, выражающаяся в высокой степени усвоения организационных целей, не­пременным условием чего является совпадение задач организации, с одной стороны, и интересов ее членов - с другой. Наконец, это разделение функции

и личности, благодаря которому индивид может варьировать средствами и путями выполнения своей роли в организации. Именно эти три фактора обес­печивают реализацию внутреннего потенциала, которым в принципе обладает всякая организация. За счет этого потенциала и происходит компенсация по­грешностей организационной программы и достигается нормальное функцио­нирование организации.

Очевидно, что здесь таятся дополнительные возможности повышения эф­фективности деятельности организации. Позитивное использование внефор-мальных элементов организации, максимальное совмещение интересов работ­ника и организации - современные перспективные тенденции организацион­ного развития.

В чем же конкретно проявляет себя неформальная структура?

Во-первых, как было показано, потребность в дополнительной функцио­нальной активности неизбежно приводит к поиску новых, более эффективных контактов между работниками. В ходе этого значительно сдвигаются, пересмат­риваются прежние формально предписанные, но устаревшие линии функцио­нальных связей. В организации могут исчезать или вводиться вновь отдель­ные уровни ее иерархии, формироваться и распадаться ряд организационных звеньев, изменяться система субординации. На формальную схему заплани­рованных и ожидаемых служебных отношений накладывается схема иных, действительных связей между различными элементами организации, значи­тельно отличающаяся от первой.

Такой вид внеформальной структуры можно назвать коммуникативным. Смысл здесь в стихийном упорядочении структуры организационных связей.

Американский консультант Ф. Нигро выделяет 4 типа таких связей (хотя также называет их просто неформальными): отношения членов организации одного уровня рангов внутри одной и той же организационной единицы - наи­более распространенный, по его мнению, тип, поскольку сам факт нахождения их в одной формальной группе способствует контактам; отношения между чле­нами организации, занимающими примерно одинаковое положение, но нахо­дящимися в разных организационных единицах, обычно возникают на основе рабочих связей смежных подразделений (эти виды отношений горизонталь­ные); отношения между членами одной и той же организационной единицы, имеющими разные ранги. По мнению Ф. Нигро, они более редки, т. к. ранго­вые различия на предприятии очень разобщают людей; отношения между чле­нами разных организационных единиц и разных рангов обычно вызываются необходимостью обойти формальные инстанции и каналы (это два типа вер­тикальных отношений). Такие связи могут выступать и как каналы информа­ции, и как линии руководства-подчинения, и как отношения сотрудничества и кооперации и т. д.

Другой вид внеформальной структуры - внеформальные группы. Возня-кают они вследствие невозможности решения какой-либо задачи единолич­ными усилиями и непосредственной заинтересованности в ее решении несколь­ких работников.

Коллективная заинтересованность людей как стимул к внеформальной активности является результатом уже самого факта формального объедине­ния их вокруг каких-либо функциональных задач, наличия у них однородных

операций, сходной профессии или специальности. Сила совместного труда неизбежно формирует общность интересов. В условиях высокой степени внут-риорганизационной интеграции это может явиться источником коллективно­го стремления к повышению эффективности производственной деятельности. Такое стремление может вылиться и в формирование групп помимо предпи­санных форм объединения, на основе, скажем, совпадения индивидуальных интересов.

Превосходство групповой деятельности над индивидуальной касается, естественно, решения не всех задач. Тем не менее в целом ряде случаев кол­лективное исполнение является наиболее эффективным. Старую истину - це­лое всегда больше, чем совокупность составляющих его частей, - можно счи­тать поистине организационным императивом, критерием организованности, ее "энергетическим" принципом.

Американские исследователи П. Блау и У. Скотт, например, приводят опи­сание ряда экспериментов, сопоставляя индивидуальное и групповое испол­нительство в пользу последнего. В исследовании М. Шоу специально делает­ся упор на взаимном исправлении ошибок среди членов группы, и в 160 случа­ях из 217 эффект взаимодействия объяснялся именно этим фактором, что дало основание для вывода о том, что "социальное взаимодействие обеспечивает механизм исправления ошибок". Превосходство групп над индивидами выра­жается в следующем: 1) отсеивание неэффективных предложений в социаль­ном взаимодействии служит механизмом исправления ошибок; 2) социальная поддержка, предоставляемая во взаимодействии, облегчает мышление; 3) со­ревнование между членами группы за уважение мобилизует их энергию на вклад в решение задач.

Как известно, внеформальная групповая деятельность выражается также в образовании творческих групп (наряду с индивидуальным творчеством). В такой форме самоорганизации нередко проявляются инновации.

Таким образом, в рамках внеформальной структуры могут удовлетворяться не только "низшие", экономические потребности членов организации, но и потребности социальные, творческие, содействующие самореализации лично­сти, престижу и признанию.

В идеале формальная и внеформальная структуры должны дополнять друг друга. Однако отнюдь не всегда внеформальная активность идет в направле­нии совершенствования формальной организации или на пользу организации в целом. Неформальные группы, как оказывается, могут быть и фактором де­зорганизации.

В Хотторнских исследованиях Э. Мэйо приводился пример, когда группа рабочих телефонного завода фактически блокировала систему стимулирова­ния, введенную администрацией с целью повышения производительности. Рабочие были убеждены, что с возрастанием выработки хозяева либо ликви­дируют ряд рабочих мест, либо урежут зарплату. Исследователи обнаружили, что члены группы вырабатывали целый кодекс внутреннего поведения, кото­рым группа управлялась: 1) нельзя работать слишком много; нарушитель это­го пункта клеймился как "нормосбиватель"; 2) нельзя работать слишком мало, иначе ты "надуватель"; 3) нельзя говорить начальнику того, что может нанести вред товарищу; нарушитель получал кличку "доносчик"; 4) не следует также

устанавливать дистанцию в отношении других членов группы и вести себя с ними официально. Причем этот кодекс одновременно служил и для социаль­ного контроля группы над своими членами. Нарушители его подвергались дав­лению, остракизму и т. д.

Несовершенства системы мотивации, недостатки в воспитательной рабо­те могут вызвать случаи сдерживания производительности, сокрытия резер­вов. Возникающие при этом противоречия создают значительные трудности для управления. Подобные явления могут быть следствием несовершенной организации труда, ошибок в управлении, бюрократизма и т. д.

Отрицательное воздействие на функционирование организации внефор-мальная структура может оказывать не только в форме такого рода антиорга­низации, но и в своем коммуникативном виде, вызывая нарушение равнове­сия путем блокирования каналов связи, неравномерного распределения ин­формации, распространения слухов и т. д.

Однако это не значит, что приведенная вначале трактовка внеформальной структуры как сосуществующей, совпадающей по направлению с формальной неверна. Очевидно, возникающие между ними противоречия следует рассмат­ривать как патологическое состояние организации в целом, как общеоргани­зационный конфликт. И отрицательная, дезорганизующая роль внеформаль-ных отношений не выступает обычно самостоятельно, так сказать, в чистом виде, а является продуктом определенных условий внутри социальной орга­низации. Роль внеформальной структуры можно определить как компенси­рующую, приспособительную. Однако иногда она может выступать и как эв­ристическая, ведущая организацию за собой.

Таким образом, внеформальная разновидность неформальной структуры может играть двоякую роль. Но важно отметить, что принципиально возмож­но органическое единство ее с общеорганизационными целями и функциями.

**Социально-психологическая структура**

Всякая организация, независимо от задач и целей, вкладываемых в ее про­грамму, является также и специфической формой общения. Это общение от­нюдь не сводится к формально предписанным контактам, а протекает и в дру­гой, порой также целесообразной для организации форме. Но вне рамок орга­низационной программы и является продуктом внутренних процессов само­организации. Взаимодействие индивидов в организации не исчерпывается и внеформальной сферой. Во всякой организации спонтанно складывается сис­тема других межличностных отношений, возникающих как неизбежный ре­зультат более или менее длительного общения работников. В отличие от вне-формальной структуры, имеющей предметную, функциональную направлен­ность, эта система отношений не имеет производственного содержания. Если внеформальная структура складывается по поводу формальной, во взаимодей­ствии с ней, то поводом возникновения социально-психологической структу­ры является взаимный интерес. Таким образом, эта разновидность неформаль­ной структуры представляет собой непосредственную, спонтанную общность людей, основанную на их личном выборе.

Из вышеизложенного уже ясны источники этой общности. Формальная струк­тура составляет в организации некоторое пространство не регламентируемых ею отношений, деятельности, норм, которое строится по принципам самоорганиза­ции. Частью это пространство поглощается внеформальной структурой, другая же часть приходится на социально-психологическую. Стало быть, и здесь ограни­ченность формальной структуры является важным сопутствующим условием.

Однако причины возникновения социально-психологической организации нельзя понять, если не учитывать при этом особую роль человеческих потреб­ностей.

Структура потребностей индивида сложна и многопланова. И свое поступ­ление в организацию индивид связывает с определенной степенью их удов­летворения.

Формальная структура, естественно, ориентируется прежде всего на удов­летворение тех потребностей своих работников, без которых невозможна их нормальная работа в организации. Что же касается потребностей более высо­ких, то здесь ее возможности крайне ограничены. Предоставляя индивиду не­которое место в служебной иерархии, ставя в зависимость от его решений дея­тельность других, закрепляя за ним звание, должность и пр., формальная струк­тура дает, конечно, вместе с этим статусом и определенное признание со своей стороны и повышает шансы на признание другими. Такой статус дает также индивиду больше возможностей для самоутверждения, собственного разви­тия, перспективы и т. д. Однако, во-первых, формальная структура может дать соответствующий притязаниям статус лишь явному меньшинству членов орга­низации, во-вторых, любое, даже очень высокое, место на лестнице формаль­ной иерархии не удовлетворяет само по себе все разнообразие потребностей индивида. Да это и не предусматривается, не преследуется программой. И ряд своих потребностей индивид может удовлетворить только через посредство других индивидов, т. е. в общении.

Такова природа самих этих потребностей: уважение, признание можно получить только в глазах окружающих людей в продолжительном контакте с ними. Очевидно, что это потребности социальные. И если формальная струк­тура не удовлетворяет их вместе с должностью, то поиск оказывается возмож­ным в неформальной сфере.

Но даже если формальная структура предписывает, программирует, пре­дусматривает в своей структуре удовлетворение этих потребностей - это еще не означает их реального удовлетворения, это является всего лишь благопри­ятствующей возможностью. От возможности же до действительности путь ле­жит через непосредственные отношения с окружающими, подчиненными и т. д. Разнообразие их, как уже говорилось, формализовать нельзя. И реальное при­знание часто значительно отличается от формального. А это увеличивает за­висимость индивидов от неформальных отношений.

Таким образом, необходимость в удовлетворении ряда своих потребнос­тей, в особенности социальных (в общении, признании, принадлежности), в условиях организации приводит ее членов к образованию социально-психо­логической общности.

Единственное средство удовлетворить социальные потребности - другие люди. Иначе говоря, стремление к общению реализуется человеком в различ-

ных группах - производственных, семейных, товарищеских и т. д. Силу этих потребностей люди оценили давно.

Еще в древности человека наказывали отказом в общении, а одиночное заключение считалось особенно суровым.

Механизм общения включает в себя один важный момент: желая удовлет­ворить свои социальные потребности в рамках группы, человек попадает в за­висимость от нее; группа в состоянии контролировать его поведение. В ее рас­поряжении ряд средств воздействия: осуждение, моральная изоляция и др. Группа стихийно формирует собственные нормы поведения, следовать кото­рым должен каждый ее член.

Причинами этого могут также быть различные напряжения внутри орга­низации, вызывающие размежевание между ее членами, увеличение социаль­ной дистанции между отдельными группами, ощущение угрозы у индивидов или групп. Такие напряжения вызывают дезинтеграцию в коллективе и стрем­ление людей заручиться взаимной поддержкой скорее друг у друга, чем у орга­низации в целом. Кроме того, здесь имеют большое значение совпадение мне­ний, взглядов по различным вопросам, а также взаимные симпатии, антипа­тии и т. д.

Неформальные ориентации часто возникают на основе социальной диф­ференциации, порожденной как самой организацией (разделение по уровням, подразделениям и т. д.), так и более широкой средой (этические, возрастные и др.). К этим же результатам приводит и функционирование внеформальной структуры, которая делает неформальные контакты более интенсивными и близкими.

Социально-психологическая структура может строиться на основе как отдельных двусторонних контактов, так и образования целых групп. Строго говоря, двусторонние отношения здесь можно рассматривать как частный слу­чай группы, тем более что они имеют тенденцию перерастать в таковые или включаться в их структуру.

Такие неформальные группы объединяют небольшой контингент людей, стихийно установивших и сравнительно долго поддерживающих между собой непосредственные (лицом к лицу) связи, объединенных взаимным интересом, а также осознающих или выделяющих себя среди других. Предельная числен­ность этой группы определяется возможностями поддержания непосредствен­ных, личных контактов, чаще всего она включает от 3 до 10 человек. Такую группу характеризует и определенная социально-психологическая общность: чувства солидарности, взаимного доверия, общей судьбы и т. д. Эти группы могут совпадать с формальными или отличаться от них, включать членов не­скольких подразделений организации, разбивать последние на неформальные подгруппы или же функционировать за пределами организации вообще (дру­жеские компании, складывающиеся на основе общих привычек, взглядов, лю­бительских интересов).

Та или иная степень внутреннего единства, спаянность группы, конечно, не снимает проблемы ее внутренней дифференциации. Напротив, члены груп­пы, вовлеченные в ее деятельность, могут быть очень разными людьми: вслед­ствие своей большей заинтересованности, активности, личных способностей некоторые из них могут оказывать большое влияние на дела группы и пользе-

ваться поэтому большим признанием, чем другие, более пассивные, менее втя­нутые в жизнь группы. Степень признания вызывает также и соответствую­щие ожидания по отношению к данному индивиду как члену группы со сторо­ны остальных. Так образуется его неформальный статус. К примеру, это мо­жет быть статус лидера группы, определяющий его ведущую роль в ее делах.

Различие может проходить также и по характеру межличностных отно­шений: обоюдные привязанности или только односторонние (асимметричные), по степени прочности связей, положительные, негативные и т. д. Кроме того, группа может делиться на подгруппы; при значительном увеличении числен­ности группы, когда непосредственный (лицом к лицу) контакт всех членов становится затруднительным, обычно образуется вторичное объединение та­кого же неформального порядка, в котором делегированы нормы, статусы, ин­тересы первичных групп. Вторичные группы менее стабильны, труднее обна­руживаются.

Группа вырабатывает в своей среде нормы поведения, которые создают оп­ределенный режим внутри группы, требующий приверженности, лояльности каждого члена, что является важным условием существования самой группы. Благодаря этому группа может выступать в качестве средства социального кон­троля. Это проявляется в различных способах воздействия ее на личность: через внушение определенных социальных установок, жизненных ценностей, влия­ние на трудовую мотивацию и т. д.; так, например, более старшие или более опыт­ные работники играют, иногда не ставя себе такой цели, воспитательную роль по отношению к новичкам. Отклонение от этих норм какого-то члена группы вызывает со стороны группы меры ответного воздействия: презрение, изоляцию, осуждение и т. д. Таким образом, социально-психологические группы формиру­ют внутри себя относительно самостоятельную микрокультуру.

В то же время такая группа представляет собой самоорганизующуюся сре­ду. В связи с этим нам нужно рассмотреть механизм такой самоорганизации.

При этом следует иметь в виду, что элементами такого "механизма" могут считаться:

* во-первых, определенные стороны, формы непосредственных человечес­  
  ких отношений, которые,
* во-вторых, являются организующими сами по себе, еще не будучи вклю­  
  ченными в какую-либо формальную, специальную организацию этих от­  
  ношений.

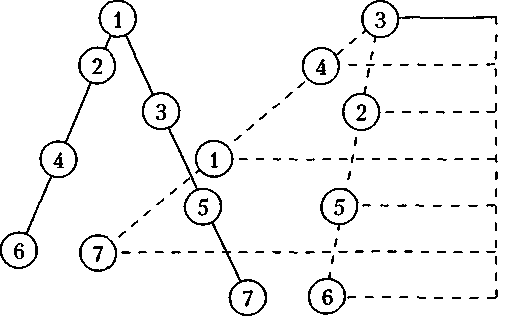
В качестве элементов социально-психологической самоорганизации мож­но выделить три: лидерство, престиж и сентименты.

Под лидерством в социальной психологии понимается не столько совокуп­ность личностных особенностей отдельного индивида, сколько функция соци­альной среды, ее первично-организационное свойство персонифицировать ини­циативу. О том, что в природе лидерства доминирует среда, говорит, например, и тот факт, что тот или иной тип лидерства или даже те или иные качества его меняются в зависимости от характера группы и особенностей ее деятельности. Тем не менее личность лидера обладает относительной самостоятельностью в отношениях со средой, причем эта самостоятельность может гипертрофировать­ся. Отсюда возможно появление т. н. негативного лидерства, когда группа ста­новится средством осуществления целей лидера в ущерб собственным.

Исследователи по-разному подходят к типологии лидерства. А. Этциони, например, наряду с формальным и неформальным выделяет также инструмен­тальный тип лидерства (ориентирующий сугубо на решение групповых задач, бескомпромиссный) и экспрессивный тип ("социально-эмоциональный", под­черкивающий солидарность).

Явление лидерства, таким образом, представляет собой обоюдосторонний процесс: с одной стороны, признание средой определенного индивидуального носителя своей активности (вызванное, конечно, потребностью в таковом) и соответствующие этому ожидания, с другой - способность индивида к адек­ватному выражению групповых ценностей, влиянию на окружающую среду и принятию на себя ответственности за коллективные действия. Следователь­но, роль лидера не сводится к соответствию ожиданиям среды, он и воздей­ствует на нее, т. е. лидерство выступает и как фактор самоуправления.

Престиж также рассматривается как элемент межличностных отношений, он выступает в виде шкалы признаний, которыми социальная среда наделяет каждого из своих членов. В соответствии с уровнями, занимаемыми ими на этой шкале, люди распределяются на ряд социальных позиций, каждой из которых присущи свои нормы поведения и ожидания других индивидов. Основу отно­шений престижа составляют ценности, исповедуемые данной микрокультурой: характер труда, власть, личные качества и т. д. В одном исследовании, например, среди рабочих наиболее престижной считалась специальность сборщика, и это служило заметным фактором внутригрушювой дифференциации, а получение места сборщика рассматривалось как продвижение по социальной лестнице, даже если зарплата не менялась. Определенная социальная позиция не закрепляется за индивидом навсегда, т. к. последний может передвигаться по шкале престижа либо сама шкала может изменяться вследствие, например, перегруппировки цен­ностей. Высшей позицией на этой шкале является позиция лидера.



**Рис 27. Соотношение формальной и социально-психологической структур (раздвоение статусов на административные и по "шкале престижа")**

Социально-психологическая структура вносит, наряду с внеформальной, новое раздвоение организации, в частности по "шкале престижа", на которой каждый работник занимает деление в соответствии со степенью его признания группой. Однако это место не всегда совпадает с его статусом в администра­тивной структуре (рис. 27).

Под сентиментами обычно понимаются первичные взаимные предпочте­ния индивидов. Они выступают в виде симпатий, привязанности и т. д. (пози­тивные) и неприязни, антипатии и т. д. (негативные сентименты).

Именно эти перечисленные выше три элемента и составляют механизм социально-психологической самоорганизации. И эти элементы межчеловечес­ких отношений, пожалуй, являются не только первичными, но и "вечными" факторами внутригрупповой дифференциации. Поэтому ни одна самая тоталь­ная, формальная организация не может избежать их, и принципиально невоз­можно существование абсолютно эгалитарной социальной системы.

О структуре неформальной группы, на мой взгляд, можно говорить и в ином смысле, как об отражении более общей социальной структуры, посколь­ку каждый ее член является представителем и другой, внеорганизационной социальной группы (экономической, демографической, политической и т. д.). При этом очевидно, что на уровне группы это различие обычно непосредственно в чистом виде не проявляется, а преломляется в других формах, порожденных личностными контактами, которые, конечно же, отличаются от связей более общих социальных структур. Тем не менее методологически неправомерно отрывать анализ первичных социальных образований от макроструктуры об­щества, а также от формальной структуры организации, игнорировать взаимо­связь всех этих уровней.

Социально-психологическая структура сходна с внеформальной главным образом спонтанностью возникновения, добровольностью членства, свободой выхода из группы и т. д. Но она дальше стоит от формальной структуры, менее взаимосвязана с последней. Внеформальная структура, схематично говоря, на­ходится как бы "посредине" между формальной и социально-психологической.

Если внеформальная структура более тесно связана с формальной, возни­кает и функционирует по поводу функциональных задач, иначе говоря, вклю­чает неформализованные, но должностные отношения, то социально-психо­логическая структура строится из системы межличностных связей и норм, и индивиды здесь выступают не как функционеры, а как личности. Ясно потому, что социально-психологическая и внеформальная структуры взаимодополня-ют одна другую.

Следует также сказать, что в целом ряде случаев эти два типа неформаль­ной структуры сосуществуют вместе и различие между ними часто условное, они нередко сливаются, а в реальных организациях абсолютную грань между ними провести невозможно. Это дает основание в дальнейшем говорить о не­формальной организации как таковой в целом, лишь уточняя, в случае необ­ходимости, конкретную ее разновидность.

Это значит, что за пределами программированной, сознательно начертан­ной организации господствует организационная "стихия", высвобождающая нерастраченный запас той социальной энергии, которую (пусть в скрытом виде) содержит, аккумулирует всякое человеческое объединение. Эта энергия состав­ляет внутренний источник упорядочения и регулирования в организациях.

Конечно, не следует преувеличивать достоинства самоорганизации. Ведь, как уже говорилось, то, что служит делу организации в одном из подразделе­ний, может вызвать дезорганизацию в большой системе, и наоборот. Кроме того, в некоторых случаях явление самоорганизации нецелесообразно и вредно с точки зрения основной функции системы.

Самоорганизацию следует рассматривать как естественный процесс, при­сущий всем социальным системам, в т. ч. организациям, который имеет как отрицательное, так и положительное значения.

**Групповая структура организаций**

Структурный подход к строению организаций имеет не только формально-неформальный аспект измерения. Другой важный аспект такого измерения -групповой. Организация - одна из ячеек общества. И структура ее персонала в той или иной мере отражает структуру общества. На предприятии представле­ны основные демографические категории населения: мужчины и женщины, молодежь и старшее поколение, семейные и холостые и т. д. Определенные социально-профессиональные категории общества также входят в структуру производственного персонала: инженерно-технические работники, рабочие, служащие и др. Или же массовые союзные организации: профсоюзы, партии, спортивные и др. - все они, как правило, образуют соответствующие группы и в рамках предприятий и учреждений.

Такие социальные группы организации, являющиеся продолжением бо­лее общих социальных групп, существующих в масштабах всего общества, но­сят название **макрогрупп.** Структура макрогрупп в организациях в известной степени отражает структуру общества. Однако это отражение отнюдь не зер­кальное. В каждом случае происходит своеобразное преломление структуры общества в соответствии со спецификой конкретного бизнеса (преимуществен­но мужские или женские производства), района размещения (национальный состав и даже уровень квалификации работников), возрастные категории свя­заны с географическим расположением предприятия, ибо в крупнейших горо­дах обычно выше квалификация работников. То или иное соотношение мак­рогрупп влияет на управление так, как, например, возрастные особенности ска­зываются на дисциплинированности, качестве; свою специфику имеет и уп­равление женским коллективом.

Групповая структура включает в себя и т. н. **микрогруппы,** основная осо­бенность которых состоит в том, что каждый из членов группы поддерживает прямую связь с каждым другим ее членом, т. е. межличностные отношения. Это служит главным критерием выделения таких групп.

Существуют две основные разновидности микрогрупп. **Административные группы** - бригады, отделы и другие первичные подразделения, формируемые как целевые группы, предназначенные для совместного решения определенных задач, в которых взаимодействия работников предписываются положениями, инструкциями, распоряжениями и т. д. **Социально-психологические группы** -группы, возникающие на основе свободного выбора работниками связей меж­ду собой. В таких группах индивиды выступают по отношению друг к другу не как должностные лица, а как личности.

Иногда они складываются в толстоструктурные и тонкоструктурные по­зиционные группы (см. "Позиционный анализ организации"), если осознают свой интерес.

Для управления организациями наличие как разнородных групп, так и структур имеет важное значение. Ведь границы их могут и не совпадать. Так, в

административной группе могут быть две или больше социально-психологи­ческих групп, или же, наоборот, социально-психологическая группа состоит из членов разных административных групп. Как было показано, не проще об­стоит дело с формальной и неформальной структурами. Поэтому объект уп­равления значительно усложняется за счет переплетения в нем связей различ­ной природы и происхождения - групповых и общеструктурных.

**Социотехническая структура**

В социотехнической подсистеме предприятия работник выступает как ра­бочая сила, как элемент технологического процесса. Его связи с другими ра­ботниками в этой подсистеме строятся по логике технической организации, трудовое поведение обусловлено режимом работы механизмов. Однако воз­никающая при этом производственная связь уже носит социальный характер, т. к. она соединяет людей, ставит работу одного в зависимость от работы дру­гого, вызывает трудовое общение.

Под технической структурой понимается совокупность материально-тех­нических средств и процессов, образующих единый комплекс в социально-про­изводственной системе. Она включает в себя следующие элементы:

* физическая, материальная среда (помещение, планировка, некоторые са­  
  нитарно-гигиенические условия т. д.);
* средства труда (оргтехника, энергия и т. д.);
* технологический процесс (последовательность операций, производствен­  
  ный режим, ритмичность и т. д.).

Техническая структура составляет материальную основу функциониро­вания социальной организации, является средством реализации ее целей.

Однако значение технической структуры в жизни организации в целом отнюдь не сводится лишь к ее производительной функции.

Во-первых, в организациях она в значительной мере определяет соци­альную стратификацию. Это проявляется, например, в разделении труда, при котором технологические требования играют решающую роль. Последователь­ность производственных операций вызывает разделение социального состава организации на ряд специализированных подразделений (цехов), оснащен­ность средствами труда и уровень их развития определяют наличие тех или иных служб; многочисленность различных функций и групп, связанных с об­служиванием производственного процесса, требует выделения особой сферы труда по координации и управлению.

От технической структуры в значительной степени зависит также **профес­сионально-квалификационный** состав персонала. Ведь он прежде всего опре­деляется уровнем технической оснащенности, сложностью технологического процесса, масштабами производства. Низкий уровень развития технической организации неизбежно влечет за собой применение малоквалифицированно­го, ручного и физического тяжелого труда. Техникой определяются и требова­ния к специальному образованию и культурно-техническому уровню работ­ников. Именно развитие техники вызывает появление в сфере производства новых профессий (программисты, инженеры по качеству), привлечение спе­циалистов из других сфер знания (психологи, художники-конструкторы). Тех-

•-ч

нические условия накладывают отпечаток и на некоторые демографические характеристики контингента работников (преобладание, например, "чисто" мужских или женских профессий).

Кроме того, техническая структура во многом влияет на **характер тру­да,** содержание деятельности различных работников - ведь монотонность, сложность, трудоемкость, ритмичность, использование интеллектуальных спо­собностей - все это не в последней степени определяется этой самой техникой, которую мы зачастую считаем ниже нашего внимания.

Естественно, что на функционирование организаций в той или иной сте­пени влияют и такие элементы технической структуры, как конструкция и планировка помещений, освещение, вентиляция, окраска интерьера и т. д. Вот почему так интенсивно развивается в последние годы эргономика - мы просто поняли, сколь важно приспособить окружающие человека на производстве технику, оборудование, помещение к его физиологии, эстетике, психологии.

Главным же социальным следствием технической структуры является ее связующая функция. Можно сказать, что именно техника на заводе в извест­ном смысле формирует единую организацию. Почти каждая отдельная опера­ция сложного технологического процесса требует выделения в организации спе­циальной функции для ее выполнения, рабочая взаимозависимость двух произ­водственных узлов образует функциональную связь между обслуживающими их людьми, совокупность связанных этапов производства находит свое соци­альное выражение в создании организационных подразделений и т. д. Но мно­жественность, расчлененность и вместе с тем единство технологических циклов порождают и необходимость в ритмичном и последовательном движении всего технологического процесса, а значит, и в специфической функции по координа­ции, управлению. Это начинается еще с объединения элементарных производ­ственных задач и выделения таким образом технологических звеньев; эти зве­нья также оказываются лишь составляющими в цепи других, укрупненных зве­ньев, и возникает потребность в новом объединении уже на более высоком уров­не и т. д.; наконец, процесс замыкается в общий производственный цикл, и объе­динения звеньев каждого уровня сводятся в иерархическую пирамиду с единым центром. Иначе говоря, технологический процесс является той объективной ос­новой, на которой возникает формальная структура предприятия, которая в той или иной мере есть его отражение и логическая схема.

Централизованный принцип построения организации как следствие ее технической основы в свете современных представлений требует специально­го анализа. Ведь помимо организационной стройности, целеустремленности организации этот принцип несет с собой систему единоначалия, ранговые раз­личия, несвободу, авторитарность. Можно ли перевернуть эту пирамиду?

Здесь пока мы можем уверенно констатировать факт, что техническая структура в значительной степени определяет организацию производства, ее формальную и неформальную стороны.

Итак, технические условия во многом определяют социальные связи ин­дивидов на работе. Это проявляется, например, в их привязанности к ходу про­изводственного процесса, зависимости поведения человека от технического режима. Типичный пример тому - сборочный конвейер. Как отмечает в своем исследовании У. Уйат, такая линия сборки существенно влияет на взаимодей-

ствие людей: сужает и жестко канализирует их отношения в рабочее время; в соответствии с техническими требованиями каждый из работников имеет воз­можность связи только непосредственно со следующим за ним коллегой или предыдущим и иногда со стоящим на противоположной стороне. Показатель­но, что в этих условиях у рабочих наблюдается повышенная тяга к общению со свободно передвигающимся мастером, который становится, таким образом, некоторым центром социальной жизни на данном участке. В то же время мо­нотонность труда и бедность общения, характерные для работы на конвейере, вызывают усиление неформальной активности вне работы (при заторах, на перерывах, за воротами завода). По-видимому, это объясняется тем, что высо­кая степень зависимости работы всех от работы каждого, общее рабочее место и визуальная близость оказываются сильнее естественной, казалось бы, здесь привычки к одиночеству, замкнутости и самоизоляции.

Ролевая структура

В каждой организации есть своя функциональная структура, взаимосвязь должностных позиций, описанная в служебных функциях (положениях о под­разделениях, должностных инструкциях). Но что такое служебные функции? Это стандарт, рассчитанный на абстрактного исполнителя. Однако в действи­тельности абстрактных исполнителей не бывает - все исполнители конкрет­ны. И будучи конкретными личностями, каждый со своими способностями, характером, планами, амбициями выполняет функцию по-своему. Кто-то хуже предписанного, кто-то шире, а кто-то совсем иначе. Таким образом, в любой организации возникает то или иное расхождение между функциональной и ролевой структурами.

Был у меня клиент - большая торговая фирма, и была там должность главно­го инженера. Ну что такое главный инженер на торговой фирме? Есть на складах вентиляция, отопление, есть автокары и прочее складское оборудование. Да и должность главного инженера там была введена скорее из уважения к прежнему положению этого человека (он действительно был когда-то главным инженером проекта в каком-то институте - назовем его Владимиром Викторовичем).

Однако еще в ходе оргдиагностики я то и дело встречал разные ссылки на его авторитет, и мне стало ясно, что его реальная роль в организации куда со­лиднее его скромной должности.

На фирме было принято проводить по вторникам совещания руководителей подразделений. По заведенной традиции обязанности ведущего совещания ру­ководители подразделений выполняли по очереди. Естественно, что, готовя та­кое совещание, каждый очередной председатель старался подбирать повестку дня ближе к своим интересам. Каждый, за исключением одного, а именно глав­ного инженера. Когда подходила его очередь вести вторничные совещания, он подбирал вопросы самые глобальные, наиболее ответственные, стратегическо­го или, что особенно интересно, кадрового порядка (назначения, разбор чрез­вычайных ситуаций, определение порядка премирования и т. п.). Если к тому вре­мени никто из руководителей компании подобные вопросы в повестку дня не предлагал, то главный инженер старался ставить их по собственной инициативе и по праву председательствующего на совещании. При этом соответствующие вопросы он обсуждал основательно, уделял им много времени и решал их до-

вольно толково. По крайней мере, присутствующий при этом генеральный ди­ректор был доволен. И еще одна особенность поведения главного инженера на этих совещаниях - каждое решение по стратегическому или кадровому вопро­сам завершалось поручениями разным работникам фирмы. А вот заканчивались формулировки этих поручений всегда одинаково: "Контроль за исполнением дан­ного задания возложить на главного инженера такого-то".

На основании таких резолюций он затем приглашал к себе соответствующих работников, часто не ниже его рангом, и, ссылаясь на протокол совещания, тре­бовал доложить о ходе исполнения, делал замечания, давал наставления. По­степенно все привыкли к тому, что реальный статус Владимира Викторовича на фирме фактически совпадал с рангом заместителя генерального директора. Более того, сам генеральный директор принял этот неформальный статус Вла­димира Викторовича и стал давать ему поручения, достойные этого статуса. Тот охотно и ответственно исполнял их.

Например, на одном из совещаний главный инженер поставил вопрос о за­мене мебели в офисах. На то были действительно серьезные основания - она поизносилась. Можно догадаться, что обеспечение этой мебели он возложил на себя. Конечно, мебель была закуплена заведующим офисным хозяйством, но распределение ее по подразделениям вел главный инженер. И я не однажды ви­дел сцены вроде следующей - начальница одного отдела, очень значительная на фирме личность, обращается к нему с подчеркнутым уважением:

* Владимир Викторович, вот хочу у вас спросить: когда в наш отдел поступит  
  новая мебель? Стулья потерлись - перед клиентами неудобно. Вы уж изви­  
  ните, но хотелось бы поскорее, если можно.
* А заявку-то вы подавали? - спрашивает тот, глядя несколько в сторону.
* Да как же, еще в том месяце...
* Ну, что ж, вот дойдет до вас очередь, - тогда получите.
* А ускорить нельзя?
* Да ведь все просят ускорить. Придет время - вам сообщат.  
  Просительница с виноватым видом отошла.

Так или иначе, главный инженер стянул на себя многие "бесхозные" руково­дящие функции, а некоторые придумывал сам.

Вот показательный случай: он разослал руководителям подразделений пред­ложения проинформировать сотрудников о возможности устройства их детей в оздоровительный лагерь. Действительно, по старым связям ему удалось найти недорогой и хороший ведомственный дом летнего отдыха для детей. Конечно, мест было намного меньше, чем желающих. Отбор кандидатов на поездку в ла­герь Владимир Викторович вел лично. Заинтересованные родители долго обсуж­дали, как именно можно склонить мнение Владимира Викторовича на свою сто­рону. А после завершения процедуры распределения долго обменивались пере­живаниями и догадками насчет его приоритетов.

Словом, поговорка "кто везет, на того и грузят" здесь совсем не имела не­гативного подтекста. Разрыв между функцией и ролью в этом случае был колос­сальным: роль была намного выше функции.

На той же фирме начальник службы маркетинга - довольно умный и очень общительный человек. На молодежном фоне своих начальников он выглядел весь­ма респектабельно. Когда-то он работал в системе внутренних дел. Жизнь знал, что называется, хорошо. Учредители компании приглашали его участвовать едва ли не во всех переговорах, которые им доводилось вести со своими партнерами, органами власти, клиентами и даже должниками. Накануне они подробно объяс­няли ему, какого результата они хотят добиться. Он слушал их внимательно, но нередко занимал свою позицию: дескать, это нереально, или "мы больше выиг-

раем потом, если сейчас уступим" и т. п. Как правило, он же разрабатывал аргу­ментацию, последовательность выдвижения разных условий. Это и был основ­ной предмет его деятельности в организации. При этом служба маркетинга вла­чила довольно жалкое существование, даже дисциплина сотрудников там была хуже, чем в других подразделениях, а профессиональная работа выглядела до­вольно примитивно.

Любопытна реакция генерального директора на мой вопрос:

* Не смущают ли вас столь значительные отклонения ролевой структуры от  
  функциональной?
* Ну нет у нас в штатном расписании должностей советника или переговорщика.
* Но ведь вы же не госучреждение - введите, если надо. - И я пояснил, что  
  такая двусмысленность небезобидна, поскольку вносит неопределенность  
  и дезорганизацию в некоторых случаях. Он ответил:
* Да, на маркетинг нам нужно подобрать хорошего заместителя.

Мой клиент был по-своему очень прав - ведь расхождение между ролевой и функциональной структурами неизбежно в той или иной мере. Кто-то из работ­ников действует в организации намного шире и дальше своей функции. Либо потому, что не помещается в нее, а его личность требует более полной самоакту-лизации, либо руководство, видя некоторые ценные способности работника, само развивает его в желаемом направлении за рамками должностных обязанностей.

Бывает, конечно, и наоборот, когда фактическая роль работника в органи­зации уже, чем записанная за ним функция. Что называется, не тянет.

Так или иначе, обсуждение с руководителями соотношения функциональ­ной и ролевой структур - один из консультационных ресурсов, которые не следует упускать.

**3. НОВЫЕ СТРУКТУРЫ**

Косность организационных структур всегда бросала вызов управленцам и консультантам. Те и другие постоянно искали возможности их оживления.

Командность

Наверное, Вы помните, что в списке образов, моделей организации наименее "структурным" вариантом ее построения выглядела органическая модель, где орг­структура максимально идет за человеческими отношениями и воспроизводит организацию как оформление этих отношений. Некоторое подобие такой модели воплощается в управленческих командах (см. раздел по командообразованию), ведь управленческая команда - это внеструктурное образование. Там внутрико-мандные роли максимально приближены к личным особенностям работников.

**Боковая иерархия**

Впервые я увидел ее на авторемонтном заводе. Там действовала обычная линейно-функциональная структура с вертикальным подчинением. Однако на­ряду с ней существовала и другая зависимость.

На заводе была должность механика ремонтного фонда. Несколько человек. Когда на завод поступал очередной грузовик для ремонтных работ, никто не при­ступал к работе с ним, пока его не обследует такой механик. Существовали, ко­нечно, нормативы износа деталей, по которым одни из них надо менять после такого-то количества километров, другие - обновлять, третьи - оставлять. Но водители у всех грузовиков разные. Один берег машину, сам проводил профи­лактический ремонт и своевременную смазку, старался не перегружать кузов, другой - гонял машину на износ. Дорожные условия у каждого грузовика были разные, то же и о характере грузов, климата. Словом, к каждому присланному на ремонт грузовику требуется индивидуальный подход. И только механик ремонт­ного фонда мог определить, что именно заменять, ремонтировать, оставлять. И именно от него шли производственные команды в отделы заводоуправления и цеха. От их решений зависела реальная загрузка, планомерность работы, рен­табельность завода и удовлетворенность клиентуры. Их уважали и слушались не меньше, чем "вертикальных" руководителей.

Подобная боковая иерархия применима и в издательствах, если какой-то редактор нашел перспективного автора, то именно он дает заказ-задание осталь­ным подразделениям на финансовые расчеты, художественное оформление, кор­ректорскую обработку, набор, вплоть до продажи. При всем при том, что у изда­тельства есть директор, его заместители, руководители подразделений.

А не так ли в некоторых бизнес-школах, где основными работодателями, распорядителями кредитов выступают директора специализированных про­грамм, а ректорат и административные службы лишь обеспечивают условия их функционирования? Даже кафедры выстраиваются в линейку перед директо­рами программ, предлагая им труд своих преподавателей, иногда безответно.

А вот пример строительной фирмы. Там есть, конечно, ген. директор, бухгалте­рия, производственники, службы архитекторов, проектировщиков, комплектации, продаж и т. д. Но именно управляющий строительным проектом является главным деятельностным началом в масштабах всей фирмы. Он держатель и распоряди­тель бюджета проекта. Именно он составляет финансовый план, разрабатывает график выполнения работ, приглашает из соответствующих подразделений работ­ников в свой проект и назначает им оплату (по общефирменным нормативам, которые допускают значительные различия), дает заказы отделу комплектации, оценивает исполнение своих заданий сотрудниками специализированных подраз­делений. Вся фирма работает на управляющих строительными проектами.

Боковая иерархия не есть контрструктура. Суть тут скорее в разделении производственных и обеспечивающих функций. По боковой иерархии фирма зарабатывает, по вертикальной иерархии она обеспечивает организационный порядок и управленческие и кадровые условия.

ПРОЕКТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ

Как-то на одном из заводов "BMW" я шел по цеху с местным начальником и увидел отгороженный неработающий угол цеха.

* Реконструкция участка, - пояснил мне начальник.
* Интересно, сколько новых непривычных решений вам приходится принимать  
  по ходу этой реконструкции?
* Сколько? - удивился он. Одно: я подписал проект реконструкции.

Потом я узнал, что на заводе действует система проектного осуществления всех более или менее значимых нововведений. Руководителю подразделения

достаточно дать заказ службе управления проектами на разработку и выполне­ние ремонтных работ, установку новой техники и т. д. Его роль сводится к поиску бюджета на этот проект, найму кого-то из местных специалистов по управлению проектами и принятию исполненного проекта.

Я неоднократно пытался, но пока безуспешно, ввести нечто подобное в на­ших организациях.

ОБОЛОЧНАЯ СТРУКТУРА

Постоянный состав персонала фирмы сжимается до минимального коли­чества. Зато большое количество нужных специалистов держится за штатом, так сказать, в картотеке. При необходимости они могут быть привлечены на конкретные заказы в нужном числе. Однако по выполнении этих заказов они снова "уходят" за пределы организации. Последняя может таким образом уве­личиваться до неограниченных размеров или ужиматься до нескольких сотруд­ников, не прибегая к увольнениям и к затратам на постоянные рабочие места.

ВРЕМЕННЫЕ СТРУКТУРЫ

Это очень перспективное направление. Оно появилось для активизации нововведений, поэтому подробно будет рассмотрено в разделе об инноватике.

СЕТЕВЫЕ СТРУКТУРЫ

Мой клиент - генеральный директор текстильной фабрики - вернулся из по­ездки по Западной Европе удивленным и озадаченным. На его фабрике работа­ет 1400 человек, есть все необходимые подразделения, начиная от подготовки шерсти, производства пряжи, ткани, одежды, опта и розницы. Такая законченная вертикальная интеграция отчасти сложилась еще в советское время. Но уже в последние годы он достроил ее до конца и очень гордился этим, видя в такой структуре залог независимости, устойчивости и управляемости. За рубежом он таких структур не встретил - в основном преобладали мелкие производства, при­надлежащие каждое одному владельцу и находящиеся на большом расстоянии одно от другого. Некоторые из таких производств имеют около десятка работни­ков, бывает и меньше. Специализируются они на очень узких функциях, например, есть предприятия, которые занимаются только отделкой ткани, некоторые - толь­ко окраской. А процветать им помогает максимальная рентабельность за счет высокой технологичности, экономии и т. д. А что же им обеспечивает снабжение и сбыт? Высокая степень надежности, связей с партнерами, поставщиками и потребителями при минимально кратком производственном цикле. А сама эта надежность вырабатывает культуру доверия.

Насколько я заметил, именно дефицит доверия порождает в нашей стране вертикальную интеграцию бизнес-организаций. Каждое звено в вертикальных структурах работает по директивным заданиям и имеет гарантированный сбыт, отчего менеджмент компании превращается в своего рода малый Госплан, со всеми издержками планового хозяйства внутри себя. Такие структуры бессубъ­ектны (см. раздел об оргпатологиях), их подразделения не чувствуют рынка, инерционны. Вертикально интегрированные компании весьма кризисогенны. Сетевые структуры служат убедительной альтернативой им именно потому, что в них действуют субъекты, каждый со своим риском и маневром.

Консультанту нет смысла призывать своих клиентов преобразовывать подобные компании в сетевые, ибо мы хорошо понимаем, сколь низка мера взаимной обязательности на нашем рынке. Именно в таких случаях убежда­ешься, насколько административный контроль вынужден компенсировать бед­ность деловой культуры.

Возможно, активизация сетевых структур есть самый сильный сигнал о постепенном исчезновении организаций в том виде, в каком они существова­ли тысячи лет, и наступлении хаордической эпохи по Dee Hock (см. "Органи­зации исчезают").

**Советы консультанту и руководителю**

1. **Избыток системности ничуть не лучше ее недостатка.** Да, разви­  
   вая формальные структуры с надеждой на выгоды рационализации, мы полу­  
   чаем их вместе с издержками. Делать вид, что в организации есть только одна  
   структура, наивно и рискованно. Давайте строить организации как многострук­  
   турные, рассчитывая на то, что все, что мы построили, есть только часть орга­  
   низации. В ней всегда будут складываться спонтанные образования и связи,  
   не замечать которые неумно.
2. Оргструктуры погружены в культурную среду, которая может раство­  
   рять их или выкристаллизовывать собственные, в т. ч. противостоящие. Так  
   что давайте научимся **соединять развитие структур с развитием культур.**

Именно об этом - следующая глава.

**МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

К этой теме я приступаю с тревогой и надеждой. Думаю, что мы еще слабо понимаем то исключительное значение, которое фактор культуры имеет в судь­бе нашего Отечества.

Почему одни страны, имеющие богатые природные ресурсы (нефть, газ, уголь, лес, чернозем и т. п.), живут бедно, а другие, обделенные всем этим, дос­тигли процветания? Потому, что у этих последних есть куда более мощный ресурс, но совсем другой природы: деловая культура определенного типа. Имен­но она побуждает людей работать так или иначе, тем или иным способом стро­ить свои отношения в делах.

**1. СПЕЦИФИКА РЕСУРСА**

Понятие организационной культуры слишком размыто и стерто от часто­го употребления. И нам сначала надо договориться не о дефиниции даже, а о смысле и значении его для практического употребления.

Вот пример.

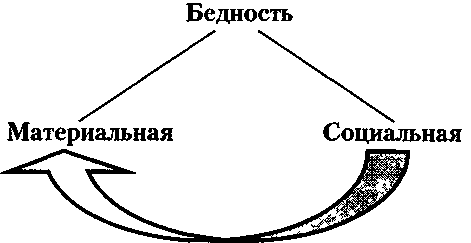
**Социальная бедность**

Ткацкая фабрика нашла в Казахстане поставщика отличной шерсти - обни­щавший совхоз. Последний обрадовался возможности систематического сбыта по хорошей цене в Россию. Через несколько месяцев поставки внезапно пре­рвались. Срочно посланный гонец услышал от смущенного директора такое "объяснение": "Понимаете, тут нам за крупную партию шерсти такую цену пред­ложили... Разве вы сами отказались бы на нашем месте?" Ясно, что фабрика по­рвала с этим совхозом, и он снова рухнул в нищету.

Итак, есть отличное сырье, приличный покупатель. А чего нет? Обязательности в отношениях, этого важнейшего компонента развитой деловой культуры. На Запа­де про нас иногда говорят: "Они не знают контракта". То есть с нами нельзя догово­риться. Точнее, имеется в виду ненадежность достигнутых договоренностей.

Бедность бывает разная: материальная и социальная (рис. 28). Первая по­нятна - нехватка продовольствия, жилья, одежды и т. д. Со второй сложнее.

Это недостаток в обществе некоторых традиций, привычек, навыков, ценност­ных ориентации, которые предопределяют хорошую или плохую работу масс людей. Так вот, я хочу здесь провести следующую мысль: именно **социальная бедность вызывает материальную, а не наоборот.**



**Рис. 28. Взаимосвязь материальной и социальной бедности**

Это значит, что если бы мы каким-то чудесным образом смогли в наше общество включить другое отношение к труду, к себе, друг к другу, то все наши материальные проблемы были бы решены.

Но мы знаем, что развитие человеческой культуры - долгий историчес­кий процесс, глобализация ускоряет его. Но все равно изменения здесь проис­ходят очень медленно. Культурная определенность залегает в личности и об­ществе очень глубоко, очень редко рефлексируется и мало осознается. Фило­софы считают, что культура - это то, что остается в человеке, когда он все за­был. Это враз не вынешь, даже если и понимаешь, как это скверно.

**Диктат культуры**

Кроме того, как верно утверждает Г. Хофштед1, культура есть коллективное программирование. Иначе говоря, культурные стереотипы задаются нам извне, от среды. И мы осваиваем их точно так же, как родной язык. Человек сильно зави­сит от своей среды и во многом есть ее продукт. Откуда такая зависимость?

Есть три социальные потребности каждой личности.

ПОТРЕБНОСТЬ В ОБЩЕНИИ. Она развита у людей по-разному, и мно­гие жалуются скорее на избыток общения, чем на недостаток его. Но как толь­ко человека начинают ограничивать в общении принудительно, он неизменно страдает. Одиночная форма заключения всегда считалась особо жестокой. При этом человека не лишали ни еды, ни питья, а только обрезали его живые связи с другими людьми, и ему уже от этого становилось не по себе.

ПОТРЕБНОСТЬ В ПРИЗНАНИИ. То есть в уважении к себе, в оценке своего достоинства в глазах окружающих. Ради признания человек идет на многие самоограничения, на колоссальное напряжение воли и действия. Не­редко индивид стремится достичь чего-то не столько потому, что оно нужно ему само по себе, сколько для того, чтобы соответственно выглядеть в глазах

1 Hofstede G. Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values, Newbury Park, CA:Sage.

других людей. В любой социальной среде есть своя шкала престижа, на кото­рой каждый занимает какую-то ступень. Эта потребность развита неравномер­но, но есть у всех.

ПОТРЕБНОСТЬ В ПРИНАДЛЕЖНОСТИ к какому-то социальному це­лому - к семье, организации, кругу друзей. Принадлежность дает человеку ощу­щение защищенности, востребованности, отнесенности к какому-то статусу.

Все эти три потребности могут быть удовлетворены только одним путем -через других людей. Никак иначе. Только в группе, в общении, в коллективе, в обществе человек может получить общение, признание, принадлежность. И тут появляется совсем другая сторона. Удовлетворяя эти потребности, социальная среда требует взамен от личности лояльности по отношению к себе, побуждает следовать тем стереотипам поведения, мышления, действий, которые здесь приняты, считаются правильными. Более того, отклонение индивида от этих стереотипов карается средой. В ход идут моральная изоляция, отказ в обще­нии, остракизм. Только очень сильная, редкая личность способна противодей­ствовать такому давлению. Абсолютное большинство людей смиряется, в той или иной степени покорно следует невидимым предписаниям.

Конечно, люди ищут субкультуры, где могут укрыть собственное своеоб­разие среди более подобных себе. Но субкультура ведь требует того же...

Как это бывает? Посмотрите на рукав мужского пиджака - зачем там вни­зу 3-4 пуговицы? Кому они нужны? Но я хорошо представляю, что если я по­явлюсь на работе без этих пуговиц, на это сразу обратят внимание, будут зада­вать мне вопросы или просто молчаливо оглядывать мой костюм: откуда такая странность. Это отвлекает их от беседы со мной, просто мешает мне с ними общаться. К тому же я понимаю, что вокруг моего рукава пойдут разговоры: "Это тот самый, у кого рукава без пуговиц?" И кто-то переспросит: "Без пуго­виц, а почему?"

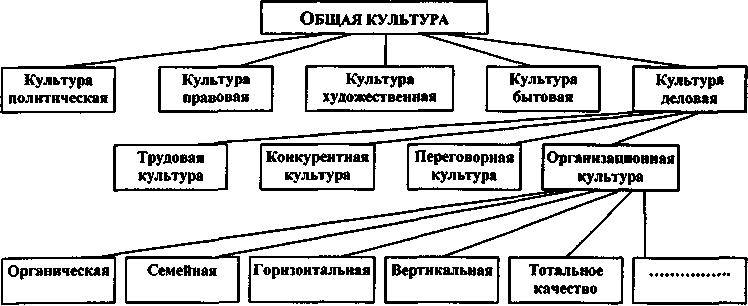
Словом, даже столь малое отклонение от предписанных стандартов ста­вит передо мной трудности в делах. Мне это надо? Я предпочитаю носить эти то ли украшения, то ли тайные знаки, хорошо понимая зачем: без них хуже. Это плата социуму за все выше перечисленное.

Я намеренно для примера взял такую мелочь. А что сказать о взглядах, действиях, речи, облике..?

Что из этого следует для нашей темы? Значит, группа, коллектив, среда вырабатывают в себе некий социально-психологический механизм контроля за поведением своих членов. И механизм этот суров и очень несправедлив. Но именно через него культурные стереотипы проникают глубоко в личность и остаются там навсегда. Если не предпринять каких-то специальных мер. Эти меры и сводятся к воздействию через этот социально-психологический меха­низмом контроля. Об этом дальше.

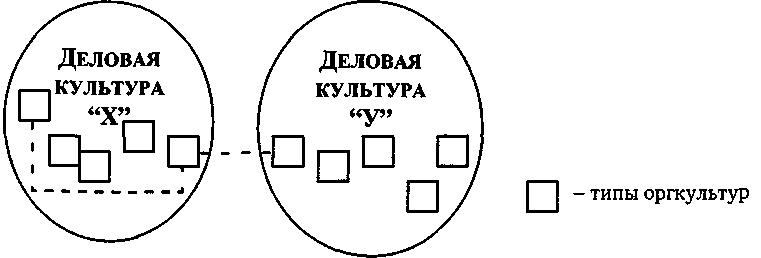
Культурный шанс

Чем определяется организационная культура? Прежде всего деловой куль­турой страны. А чем определяется деловая Культура страны? Общей культу­рой народа. Вот как они соотносятся (рис. 29):



**Рис. 29. Место организационной культуры**

Ни у кого из нас нет возможностей изменить общую или деловую культуру страны. Зато у нас есть все растущие возможности изменять организационную культуру предприятий и учреждений. А через изменения их организационной культуры мы можем менять и культуру межорганизационных отношений (пере­говорную культуру, культуру контракта, партнерства, конкурентную культуру), а значит, и всю деловую культуру, через которую будет меняться и общая культура И это уже происходит. На рис. 30 видно, что разница (дистанция) между органи­зационными культурами в одной и той же стране иногда больше, чем разница меж­ду организационными культурами в рамках одной и той же деловой культуры. Часто какой-то российской фирме взаимодействовать или объединяться с какой-то, скажем, английской фирмой легче, чем с иной российской. Разница в качестве организационной культуры разных фирм внутри России возрастает.



**Рис. 30. Соотношение разных деловых и организационных культур**

Именно поэтому деятельность консультантов по управлению в развитии организационной культуры имеет колоссальное социальное и даже цивилиза-ционное значение.

**Организованность как культурный феномен**

Всегда и везде люди знали, что организация, организованность есть цен­нейший ресурс для любого совместного (да хоть и индивидуального) дела. Но,

общаясь между собой, народы стали замечать, что этот ресурс распределен между ними совсем не равномерно. У одних народов получается быстро дого­вориться о рациональном взаимодействии и решать проблемы быстро и тол­ково. А другие или не умеют договориться, или не соблюдают договоренное.

Представим, упало на дорогу дерево. И перебираются через него путники, обдираясь и чертыхаясь, тратя силы и нервы, но и помогая друг другу, совету­ясь, как полегче пролезать. Кто-то посторонний спросит: почему вы не соеди­нитесь, чтобы сдвинуть бревно, освободить дорогу? Что ответят ему?

Но вот один властный и грозный остановит поток идущих и, угрожая ору­жием, окружив толпу солдатами, заставит путников убрать препятствие, и все остальные пойдут по дороге легко. Хотя те же солдаты могли бы сделать ту же работу (ну может быть, пригласив добровольцев).

Или другой обратится к попутчикам: стоит ли рвать одежду, перебираясь по сучьям, царапаясь и теряя время? Давайте те же время и силы потратим на то, чтобы привести дорогу в порядок. И они согласятся: непорядок это. И вме­сте сделают необходимое.

Три разных способа поведения в одной и той же ситуации. Я думаю, что в каждом из них проявляется разное качество такого **социального вещества,** как организованность. Откуда оно берется и почему такая разница? Некото­рые говорят, что тут сказывается разный исторический опыт: одни народы рань­ше начинали и дальше продвигались в цивилизационном процессе. Иные счи­тают, что все дело в преобладании право- или левополушарных индивидов в разных странах. Объяснения отталкиваются также и от климатических осо­бенностей, и от географического расположения, и религиозные трактовки по­добных различий хорошо известны.

Погружаться в глубину корней здесь даже неприятно. Важнее следующее: организационный потенциал сегодня признается национальным достоянием. С одной и той же техникой, ископаемыми, землей люди обходятся слишком по-разному, чтобы этого не замечать. Умение организоваться входит в сферу культуры. Это умение экспортируется в виде управленческих технологий, те­орий, специалистов и образа трудовой жизни.

Иначе говоря, вещество организованности вырабатывается естественным образом, входит в обычай. Но этого источника везде мало. Поэтому люди до­полняют его искусственными разработками, последние уже преобладают. Они-то и есть товар на управленческом рынке.

Товар этот производят сами его пользователи - руководители, работники управления. Его же нарабатывают консультанты по управлению. Консультан­ты превратили в профессию сам процесс разработки упомянутого вещества организованности, его "пересадки" из одной среды в другую.

Конечно же, под средой понимается не только страна. Мы видим, что кон­трасты между организациями в одной стране, одном городе бывают по этому признаку сильнее, чем между народами.

**Способность** к организованности давайте отделять **от умения** организовать. Первое есть врожденное преимущество. Как вокальные или литературные спо­собности. У кого больше, у кого меньше. Так природа захотела Зато второе -передаваемо, изучаемо. И даже производимо, создаваемо. Только вот не очень-то складируемо, поскольку многое быстро устаревает, "плесневеет", так сказать.

Еще пример: раздача продовольственной помощи в деревне пострадавшего района. Грузовик сразу был осажден возбужденной толпой. Понятно - толкот­ня, право сильного, скандалы, столкновения... Раздатчики в отчаянии кидают, не глядя, пакеты. Вызвали милицию. Начальник велел силой отодвинуть толпу от борта, заставил всех выстроиться в очередь, и раздача пошла быстро и спо­койно. На следующий раз сами раздатчики сразу же объявили: получать пакеты можно только по номерам домов, чередуя прямой порядок с обратным. Скоро в деревню приехали медики с комплектами основных лекарств. Жители порази­ли их вопросом: "Вы начинать будете с первого номера дома или последнего?" Однако когда приехала врачебная комиссия, а потом эксперты по оценке ущер­ба и финансовой компенсации, порядок очередности приходилось придумывать новый, но жители уже сами помогали его находить и выполнять.

Как-то я спросил руководительницу российско-финского совместного предприятия: есть ли ощутимая разница в работе финнов и наших в ее органи­зации? Да, - был ответ. Финскому сотруднику достаточно дать задание и по­том оценить результат. Россиянину же приходится несколько раз напоминать о необходимости все порученное сделать хорошо и в срок, вникать в его испол­нительство. Иначе говоря, в управленческом смысле он более затратен, чем его иностранный коллега, требует гораздо большего расхода времени, внима­ния со стороны своего руководителя. При одинаковых результатах в итоге у них разная стоимость в процессе выполнения работы. Второй явно дороже, только не по зарплате или израсходованным материалам, а по потребляемой им управленческой энергии.

Затраты такой энергии сильно зависят от степени, качества того самого социального вещества - организованности. Разумеется, распределение этого вещества неравномерно отнюдь не только в международном сравнении, но все больше проявляется во внутринародном деловом соревновании. Организации одного и того же профиля, находящиеся в той же стране, городе, могут разли­чаться между собой по уровню организованности иногда больше, чем в сорев­новании с зарубежными конкурентами или партнерами.

Высокая организованность дает возможность не только экономить на уп­равлении, но и усиливать последнее, значительно повышать его эффективность, достижимость желаемых результатов. Эти возможности хорошо выражает по­нятие **управленческая прибыль** (введенное когда-то В.Ш. Рапопортом). Оз­начает оно тот ценный эффект, который организация получает не через обнов­ление оборудования, технологий, ассортимента, а через лучшее согласование целей фирмы и ее подразделений, оптимизацию оргструктуры, освоение но­вых методов планирования, работы с персоналом и т. п.

Управленческая прибыль, повторяю, может быть получена в организаци­ях двумя путями:

* **экономией** усилий, времени, затрат на управление. Примеры: ликвидация  
  некоторых структурных уровней, сокращение числа руководителей, вве­  
  дение экономных информационных технологий, передача полномочий под­  
  чиненным и т. д.;
* **усилением управления,** если, скажем, мы применяем такие способы со­  
  единения целей работников с целями фирмы, когда персонал максималь­  
  но заинтересован в ее успехе и работает не столько под контролем, сколь­  
  ко по желанию, на общий результат.

Второй путь куда сильнее первого. Он предполагает, конечно, точное до­ведение целей фирмы до работников, мотивацию их на достижение этих це­лей. Но еще эффективнее сформировать т. н. корпоративную культуру. Этот тип организационной культуры максимально объединяет интересы персонала вокруг общефирменных целей непосредственно, напрямую. Для достижения такого состояния:

* эти цели должны быть известны и понятны работникам;
* они должны совпадать с их интересами, жизненными планами, быть раз­  
  деляемыми работниками;
* такие цели должны выглядеть в глазах персонала многообещающими, пер­  
  спективными для каждого из них;
* работнику необходимо видеть связь между своими действиями и движени­  
  ем к общеорганизационным целям, оценивать свой вклад в их достижение;
* у работников должна быть возможность влиять на формирование и изме­  
  нение этих целей, а также оценивать степень их достижения фирмой в раз­  
  ные периоды.

При сочетании этих условий в организации складывается высокая степень интеграции персонала с фирмой, т. е. **корпоративная культура.** Она суще­ственно повышает жизнедеятельность организации, ее деятельностный инно­вационный потенциал. Если корпоративной культуры нет, то в случае трудно­стей у фирмы работники стремятся ее покинуть. А если она есть - работники стремятся дополнительными усилиями помочь фирме преодолеть трудности.

И еще одно преимущество корпоративной культуры. Каждый работник может работать в некоторой амплитуде: на высшем или низшем уровне допус­тимого, на высшем или низшем уровне исполнения своих обязанностей, с боль­шей или меньшей отдачей (конечно, в пределах дозволенного). Корпоратив­ная культура побуждает работника отдавать выше требуемого от него вклада, помогать своей организации в достижении ее целей помимо и больше того, что входит в его обязанности. Благодаря этому организация получает высокую энергетику, эффективность по разным направлениям.

Когда у нас только стал появляться бизнес "Pop-corn", одна из фирм задума­лась над дизайном упаковки для продукта. Едва ли не все сотрудники подавали идеи, советовались с родными и друзьями. Однажды, когда заработались допозд­на, позвонила откуда-то с улицы секретарь одного из руководителей. Она взвол­нованно стала описывать только что увиденный при разгрузке ящиков у какого-то магазина интересный рисунок, подходящий, по ее мнению, для их упаковки. Тут не столько важно, пригодилась та идея или нет, сколько то, что даже работ­ник, далекий по своему служебному долгу от решения подобных задач, считал для себя необходимым участвовать в общем деле.

С управленческой точки зрения деловая культура имеет значение и как важ­ный ограничитель. Скажем, если чрезмерные налоги приучили граждан скры­вать доходы, то даже если эти налоги становятся вполне разумными, то укоре­нившаяся привычка уклоняться от них сохраняется, антиналоговая норма в мас­совом поведении будет "работать" долго. Потребуется немало времени, чтобы специальными усилиями эту нечаянно привитую когда-то норму преодолеть.

Так что деловая культура очень инерционна и поэтому продолжает дей­ствовать даже тогда, когда объективная почва для нее уже изменилась.

Культурные детерминанты существенно усложняют реакции людей, де­лают их мало предсказуемыми. Известно, например, что после шоковой тера­пии уровень жизни в Польше стал расти по всем основным показателям и у всех категорий населения. Однако социологи отмечали при этом массовое сни­жение удовлетворенности именно уровнем жизни. Это выглядело парадоксаль­но: объективные показатели идут вверх, а субъективные - вниз. Более глубо­кие исследования показали, что ценности уравнительности, привитые в годы правления коммунистов, ориентировали население не столько на оценку рос­та жизни, сколько на оценку значительной и растущей дифференциации в уров­нях жизни разных социальных групп.

**2. ЧТО ПОКАЗЫВАЕТ СРАВНЕНИЕ?**

"Что вы знаете об Англии, если знаете только Англию?" - спрашивал Р. Киплинг.

Сопоставлению деловых культур разных народов посвящено много иссле­дований. Именно посвящено, ибо есть какое-то священнодействие вокруг этой темы: культы, мифы, каноны. Например, абсолютизируется климатический фактор, и деловое поведение объясняется его воздействием. И что получает­ся? Холодный климат у финнов порождает оптимизм, чувство независимости. А дальше у того же автора тот же фактор почему-то оборачивается пессимиз­мом и мрачным характером у русских1. Это скорее верования, поверья, чем факты. И вообще, по поводу кросс-культурных проблем преобладают необяза­тельные суждения, причем на каждое из них можно привести и противопо­ложное.

Условность, спорность, а главное - практическую непригодность многих кросс-культурных концепций можно проиллюстрировать на примере самой сильной из них, созданной знаменитым в 80-х гг. Гиртом Хофштедом. Для срав­нения национальных деловых культур он предложил несколько парных при­знаков. Рассмотрим их применительно к российским и западноевропейским (в основном - голландским) организациям.

ИНДИВИДУАЛИЗМ-КОЛЛЕКТИВИЗМ. Разумеется, западная дело­вая культура характеризуется первым признаком, наша - вторым.

Однако в голландских организациях мы обнаружили сильные коллекти­вистские черты в процессах выработки решений в организациях самого разно­го типа. Так, руководители, т. н. "первые лица", регулярно проводят собрания персонала числом до 100 человек для обсуждения возникающих или давниш­них проблем с целью поиска их решений. Но сами руководители эти совеща­ния не ведут, а предоставляют такую возможность внутреннему консультанту по организационному развитию и участвуют на положении "как все". Более того, консультант старается не выделять его при этом ни особым вниманием, ни большим, чем у других, объемом временем. Часто это происходит вне по­вседневной рабочей обстановки, за городом. И вообще, идеология участия ря­довых работников в управлении весьма популярна на Западе.

1 Льис Р.Д. Деловые культуры в современном бизнесе. М.: Дело, 1999. С. 217 и 318.

В советской традиции (а она в СНГ господствует до сих пор) управленческие решения принимаются руководителем, как правило, единолично, совещания, т. н. планерки проводятся сугубо иерархично. У нас подлинный культ единоначалия, распространен воинствующий самоцентризм руководителей всех рангов.

Другой пример по тому же поводу. В Голландии весьма популярна форма организации некоторых компаний как равных партнеров, без одного руково­дителя, т. е. с коллективным руководством. Подобное явление - исключитель­ная редкость у нас. Даже новые и небольшие фирмы в абсолютном большин­стве создаются под индивидуальность лидера и несут на себе сильный отпеча­ток его личности.

Разумеется, на Западе мы имеем дело с коллективизмом индивидуалов -в том смысле, что каждый при этом осознает себя по многим параметрам го­раздо более независимым, чем у нас. Принцип "не высовывайся" делает наш коллективизм уравнительно пассивным. Сам коллективизм выглядит верти­кальным, патерналистским. Иначе говоря, мы имеем дело не столько с разни­цей между индивидуализмом и коллективизмом как таковыми, а с коллекти­визмом как средством мобилизации человеческих ресурсов организации че­рез систему участия, с одной стороны, и коллективизмом как средством соци­ального контроля над персоналом - с другой.

БОЛЬШАЯ - МАЛАЯ ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ. Тот же пример с собра­ниями подчиненного руководителю персонала, стеклянные проемы в стенах или дверях кабинетов, почти свободный вход к начальнику и взаимно уважи­тельная форма общения руководителей и подчиненных указывают на доволь­но короткую дистанцию власти в организациях на Западе.

Но организационная диагностика у нас едва ли не всегда показывает сле­дующий типичный феномен: большой, а иногда и больший объем приказов, заданий первого лица адресован на 3-4 иерархических уровня ниже его, ми­нуя промежуточных руководителей отделами, цехами и далее. Властная дис­танция, таким образом, становится действительно короткой в сравнении с си­стемой делегирования ответственности. Но в вертикальной деловой культуре сокращение властной дистанции происходит сверху вниз, по выбору самого начальника и вопреки организационному порядку, с нарушением его. В гори­зонтальной культуре такое сокращение гораздо более взаимно.

СИЛЬНОЕ - СЛАБОЕ ИЗБЕГАНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ. Думаю, по этому критерию межличностные различия в каждой стране могут быть осо­бенно сильны в сравнении с межстрановыми. Ибо для одного человека не­определенность тревожна, а для другого она - шанс, возможность самому вли­ять на обстановку. И так у любого народа.

Конечно, рыночное и демократическое общество в основе своей строится на высокой неопределенности: колебания спроса, маневры конкурентов, пове­дение электората и т. п. Оно более терпимо к новым идеям, нестандартным поступкам. И напротив - в странах тоталитарных или недавно перенесших тоталитаризм, где отклонение от заданных норм было нетерпимо.

Но это - в идеологии и в формальной организации. В культуре же (а именно ее мы подвергаем сравнению) заметны существенные обратные признаки.

Централизованное планирование, стремление к повсеместному контролю постоянно сталкивались со сложностью социума, во многом недоступной для

них. Реальность не помещалась в заданные рамки и жила по-своему. Это раз­двоение уже само по себе вносило высокую неопределенность в социальный порядок. Например, производственные планы были довольно строгими, освя­щались авторитетом закона, решениями Пленумов ЦК КПСС, контролирова­лись Госпланом и т. п. Но эти планы по большей части не выполнялись, ибо и были невыполнимы, и не могли быть выполнимы: из единого центра невоз­можно предусмотреть гигантского разнообразия практической ситуации. Фак­тически действовала другая экономика и по другим правилам.

Одним из моих первых клиентов в начале 70-х гг., в самом начале моей карь­еры консультанта по управлению, был директор экскаваторного завода. Однаж­ды при мне он разбирал один из многочисленных срывов в поставках ему сырья и комплектующих с других заводов. Поставщик, автомобилестроительный завод, обязан был по разнарядке Госплана Союза прислать моему директору партию фар для экскаваторов. Неожиданно от поставщика позвонили (письменно такое не фиксировалось), что фары они согласны поставить лишь в обмен на литье кон­кретного сорта. И экскаваторщики мучительно изыскивали возможность изготов­ления требуемого литья в своем маломощном литейном цехе. На мой вопрос: "Как он может отказать в поставке фар? Ведь разнарядка Госплана имеет силу закона!" - директор ответил: "Когда соблюдает, а когда и нет. Ведь его самого кто-то подвел с тем же литьем". Такое это было плановое хозяйство...

Но с другой стороны, система время от времени обнаруживала отклоне­ния и боролась с ними еще большим ужесточением и количеством нормативов и предписаний. Это хорошо видно было на примере показателей для оценки эффективности работы предприятия: их создавали все больше и больше. И по мере роста их числа они неизбежно входили в противоречия между собой, ста­новясь еще менее реализуемыми на практике. Постепенно отклонение от норм стало обычным. Двойная жизнь чрезвычайно усиливала неопределенность со­циального порядка. А нынешний кризис довел ее до крайности.

Что же касается Запада, то там определенности гораздо больше. Правила конкуренции, реагирование на спрос, предпочтения избирателей в основном стабилизировались. А упорядоченность повседневной жизни (соблюдение все­возможных расписаний, уплата населением налогов, да и соблюдение законов в целом, возможность планирования на довольно большую перспективу, бо­лее высокая обязательность во взаимоотношениях и т. д.) делает неопределен­ность в западном мире чем-то противным его культуре.

Конечно, российская деловая культура ориентирована на определенность. Но только в организациях, подобных армии, она отвечает этому критерию. В экономике же, культуре, повседневности стремление установить определен­ность приводит к противоположному результату.

МАСКУЛИНИЗАЦИЯ - ФЕМИНИЗАЦИЯ. Преобладание в обществе волевого начала, высокого престижа и поддержки успеха, достижительной мотивации и героизма характерно, по Хофштеду, для культуры "мужского" типа (к чему ближе Россия), а большее внимание к хорошим отношениям, умерен­ность во всем, качество жизни, уважение слабости - все это более типично для "женственной" культуры (как в Западной Европе).

Действительно, Советский Союз был сильно идеологизирован на культ великих свершений, самопожертвования, героики и т. п. В ходу были выраже-

ния типа "битва за урожай", "трудовой подвиг", высшей наградой была золо­тая звезда "Герой Социалистического Труда". До 60-х гг. таковыми были само­сознание и мироощущение большинства населения: мы открываем человече­ству новую эру, скоро мир пойдет за нами. Отсюда и жестокость в человечес­ких отношениях: проблемы личности выглядели ничтожными на этом фоне. Последовавшие затем тяжелые разочарования и глубокий кризис общества, конечно, не прибавили нашим отношениям теплоты и дружелюбия.

На Западе на поведенческом уровне между людьми гораздо больше привет­ливости и того же дружелюбия. Экология физическая и социально-психологи­ческая куда как благоприятнее. В быту и на работе заметно больше вежливости и разных удобств, подчас до изнеженности комфортом во всех этих смыслах.

В то же время рыночная культура включает в себя состязательность, кон­куренцию, гонку за новшествами. Это соперничество открытое, к нему готовят с детства. Экономическая конкуренция бьет наповал. Мне же с детства приви­то отвращение к конкуренции именно по той причине, что там выигрыш одно­го означает поражение другого. Так же и с инновационным азартом - культ потребительства через поток нововведений в сознании многих из них негатив­но окрашен с нравственной стороны. Будучи консультантом по управлению, я понимаю, что рыночный образ жизни неизбежен, и я содействую его становле­нию в России наименее болезненным путем, тяжело переживая, однако, его специфическую агрессивность.

Кроме того, широким слоям населения в СНГ советской системой приви­та особая женственность характера, т. е. пассивность в делах, отсутствие энер­гии и предприимчивости, скромности в запросах. Отношения губернатора, директора завода с их ближайшим окружением сильно напоминают отноше­ния с гаремом: приближают одних, возносят их на высокие посты своих мно­гочисленных заместителей и потом свергают их с капризным непостоянством привязанностей, заменяют другими - тоже до первых разочарований.

Иначе говоря, маскулинизация и феминизация проявляются по-разному. В первой "мужество" задается, навязывается идеологией и властью, хотя след­ствия оказываются обратными. Во второй - то же качество проявляется спон­танно и благодаря ему достигается такой уровень благосостояния, когда для "женственности" остается больше возможностей.

Итак, идеи Хофштеда о разделенности мира по 4 рассмотренным призна­кам, безусловно, есть выдающееся открытие (или изобретение?). Но любая типизация условна, ибо не в состоянии учесть многомерность культур. Да и культуры эти меняются, различия между ними сокращаются.

Проблемы наших организаций лучше всего видны в сравнении с другими странами. Ибо что Вы знаете о России, если знаете только Россию?

Понятно, что наиболее информативным для нас является сравнение с За­падом. Например, с Голландией, где мне удалось провести такое сравнение точ­нее и шире. Если не повторять общеизвестное, то стоит выделить следующие отличия.

Основная линия различий между двумя деловыми культурами делит их, условно говоря:

1. **на вертикальную и**
2. **горизонтальную.**

Эти два типа деловой культуры строятся на существенно разных акцентах в построении организационных отношений: в первой преобладают отношения руководства-подчинения, во второй - отношения партнерства и согласования.

Тут я хочу особо подчеркнуть важность перехода с уровня **описания** деловой культуры на уровень **изменения** организационной культуры. Исследования пер­вого уровня подходят к своему исчерпанию, все больше повторяют друг друга Кроме того, непонятно, что делать с результатами таких исследований. Разве что учитывать их при переговорах или в расчетах инвестиционных рисков. Менять же деловую культуру довольно трудно: где тут объект воздействия? Да и глобали­зация человечества, интенсификация кросс-культурного взаимодействия, усиле­ние взаимозависимости делают указанные различия все менее заметными, уходя­щими во врожденные качества: в разницу темпераментов, соотношение левого и правого полушарий мозга. Если Вы хотите делать бизнес или заниматься полити­кой с иностранными партнерами, то скоро разберетесь с их особенностями, как и они с Вашими. У всех есть свой родной язык, но освоили же английский как об­щий. И левополушарный сангвиник научается работать с правополушарным хо­лериком, как и тот с ним, раз они взаимно заинтересованы в сделке. Народы раз­личаются по этим признакам, но тут уже не культура, а психология.

Другое дело - организация или индивиды. Их культура может быть опре­делена с гораздо большей точностью. И тогда мы все чаще видим, что разница между типом культуры конкретных организаций и людей из разных, даже да­леких, стран существенно меньше, чем между деловыми культурами этих стран. Кроме того, организационную и индивидуальную культуры можно изменять -для этого есть методы и немалый опыт. Именно через их развитие и происхо­дит эволюция деловых культур.

Продолжим теперь кросс-культурное сравнение, но на уровне бизнес-орга­низаций.

Разумеется, речь не идет об абсолютном различии, а лишь о преоблада­нии. Тем не менее можно выделить значимые признаки, по которым можно идентифицировать каждый из этих типов деловой культуры:

**а) мера централизации.** В вертикальной деловой культуре она намного  
выше, чем в горизонтальной; мало того, централизация подавляет взаимодей­  
ствие между подразделениями. Зато высокая централизация обеспечивает  
единство целеполагания и целеосуществления, большую скорость принятия  
общеорганизационных решений и прохождения приказов и распоряжений.  
В горизонтальной культуре - выше делегирование ответственности вниз;

**б) соотношение лидерства и порядка.** Горизонтальная деловая культу­  
ра предполагает наличие развитого организационного порядка, т. е. договор­  
ных, признанных связей и норм, которые обеспечивают некоторый автоматизм  
в функционировании организации. В вертикальной же - организационный по­  
рядок развит слабо, что компенсируется сильным лидерством, т. е. указания­  
ми, контролем, персонализацией ответственности "первым лицом";

**в) разрешение конфликтов.** Трудности в отношениях руководителей и  
подчиненных, между подразделениями и группами персонала тоже преодоле­  
ваются по-разному. В вертикальной культуре господствует подавление конф­  
ликтов через указания и наказания. В горизонтальной же для этого применя­  
ются переговорные технологии, методы согласования интересов;

г) существенны различия в **мотивации** персонала в бизнес-организациях.  
По моим наблюдениям, уверенно можно выделить два из них:

* у нас почти полное преобладание негативных стимулов (выговоры, депре-  
  мирования, замечания и т. п.) как в письменных приказах и распоряжени­  
  ях, так и в устных; в голландских организациях - позитивная мотивация  
  (через поощрения) считается более действенной и практически абсолют­  
  но преобладает;
* мотивация на постсоветских как старых, так и новых предприятиях ориен­  
  тирует работников в основном на качество продукции, в Голландии же -  
  на готовность к изменениям, на нововведения;

д) в российских организациях очень редко используется принцип **команд-  
ности.** Управленческие команды в подлинном смысле у нас встречаются до­  
вольно редко1. Чаще - руководитель с послушными подчиненными. Первые  
руководители даже опасаются командных методов работы. Достаточно взять  
для примера совладение информацией, неизбежно возникающее при коман-  
дообразовании, чтобы понять причины этих опасений. Следуя модели Э. Бер­  
на, можно сказать, что между руководителями и подчиненными складывают­  
ся отношения типа "родители - дети".

В голландских компаниях командообразование распространено довольно широко, а отношения гораздо ближе к типу "взрослый - взрослый";

е) другое сильное отличие - **роль и место приказов.** На предприятиях в  
России обычно издается по 1000 и более приказов в год, подписанных "пер­  
вым лицом". На голландских - около 20.

Разница вызвана следующими причинами.

Главная из них в том, что западная система управления строится больше на формировании организационного порядка, т. е. системы норм, целей, связей, которые делают организацию как бы функционирующей автоматически, где роль руководителя состоит прежде всего в разработке этого порядка, его совершен­ствовании, обновлении с минимальным личным вмешательством в работу под­чиненных. Это очень характерно для горизонтальной деловой культуры.

На российских же предприятиях, в учреждениях принят самоцентрист­ский стиль руководства, который строится по большей части на целевых уп­равляющих воздействиях: приказах, заданиях, распоряжениях. Ценность орга­низационного порядка у нас невелика, должностные инструкции и положения о подразделениях составляются приблизительно и часто не соответствуют ре­альным обязанностям работников. Поэтому там, где западный рабочий, инже­нер, служащий склонны обращаться к правилам, россиянин обращается к на­чальнику.

Еще одна причина такого контраста в месте и роли приказов - программы. В самых разных организациях Голландии одновременно действует много про­грамм по решению разных проблем. Программы разрабатываются и реализуют­ся смешанной группой специалистов нескольких подразделений; опять же - го­ризонтальная структура, но временного типа. Программы обеспечивают само­регуляцию некоторых процессов в организации.

1 Здесь я под управленческой командой подразумеваю группу руководителей, которая регулярно и в постоянном составе собирается для решения текущих и стратегических задач, взаимодействуя меж­ду собой по определенным правилам.

Так проявляются на практике различия между вертикальной и горизон­тальной деловыми культурами на уровне организаций.

Есть еще один управленческий феномен в Голландии, который бессмыс­ленно рассматривать в контексте сходств-различий, поскольку он несопос­тавим с нашими представлениями об управлении организациями, хотя по не­доразумению его пытаются искусственно сомкнуть с российским механиз­мом антикризисного управления. Напрасно. Тут речь не о кризисах, а о ново­введениях.

Если голландское предприятие оказывается перед необходимостью радикаль­ных изменений, нововведений, оно может пригласить возглавить себя сотрудни­ка специализированной фирмы, поставляющей специалистов особого, совершен­но неизвестного у нас типа - **временного руководителя** (interim manager) на срок от полугода до двух лет со всеми полномочиями первого руководителя.

Вариант того же - соруководители (co-managers), когда на те же функции приглашают временного работника, но не вместо постоянного руководителя, а наряду с ним. Такой соруководитель работает вместе со своим клиентом как советник либо как ответственный за определенный участок работы (чаще - за нововведения).

Временные руководители и соруководители находятся на постоянной ра­боте и в штате своей компании, там же получают зарплату, которая начисляет­ся им и в периоды "простоев", когда клиентов нет. Клиентная организация же оплачивает услугу не ему непосредственно, а его компании.

В Голландии таких фирм, предоставляющих подобных специалистов, около двух десятков.

Почему это выгодно заказчикам?

Во-первых, они получают профессионала изменений, т. е. человека, спе­циализирующегося на разработке и реализации нововведений в конкретной отрасли хозяйства или типе организаций. У него за плечами опыт многих по­добных работ. Он знает возможности и трудности таких процессов, обычные ошибки и способы их избегания.

Важно и то, что эти люди приходят извне и не связаны внутренними отно­шениями, не зависят от мнений и давления окружающих, действуют свобод­нее, без опасения испортить отношения.

**3. УПРАВЛЕНИЕ КАК ОТНОШЕНИЯ**

Для оценки организационной культуры я предлагаю еще один подход и соответствующую ему методику.

Для культуры бизнес-организаций, на мой взгляд, особенно показательно преломление организационного управления через человеческие отношения. Ведь управление наряду с бизнес-процессом есть основной фактор и источник построения организаций. Строго говоря, эффективное протекание бизнес-про­цесса может быть обеспечено только управлением. В более упрощенном смыс­ле управление и должно обеспечить эффективность бизнес-процесса. Именно для этого оно нанимает людей, распределяет их функции, вводит вознаграж­дения и регулирует отношения между всеми участниками бизнес-процесса

Вспомните модель организации под названием "Дело", рассмотренную в чис­ле прочих в главе "Природа организаций".

Каковы же точки преломления управления **в отношениях** между работни­ками? На мой взгляд, их шесть:

— соотношение позитивов и негативов в мотивации;

- степень взаимной обязательности работников;

— уровень конфликтности;

* начальственность - командность;
* соотношение исполнительства и инициативности;
* соотношение функций и интересов работников.

Кроме этого, я выделяю 4 характеристики самого **управления,** которые определяют тот или иной тип отношений в организации и характеризуют ее как целое. Такой подход имеет в виду, что в любом управлении есть 4 неизбеж­ных противоречия. Каждое из них включает два необходимых качества, кото­рые должны быть присущи любому управлению, но преобладание одного из двух качеств и характеризует стиль управления. Эти парные противоречия в организациях возникают между: спонтанностью и регулярностью, фрагментар­ностью и целостностью, консервативностью и инновационностью, "машинно-стью" и "общинностью" организаций.

Таким образом, мы получаем две линии измерения организационной куль­туры по ее управленческой составляющей. В табл. 36 Вы видите два столбика попарных сравнений. Методика сравнений исходит из того, что баланс в каж­дой паре применительно к здоровой организации должен быть не посередине, а несколько смещенным вправо от центра, обозначенного цифрой "4". Это зна­чит, что итоговая сумма для здоровой организации должна быть по первому столбику выше 24, а по второму - выше 16 баллов. Например: в любой орга­низации невозможно обойтись без конфликтности, но сотрудничество в ней должно преобладать. Или: консервативность есть непременное качество лю­бой организации, но инновационность в ней должна быть развита больше. То же можно сказать и обо всех других парах качеств.

Такая методика в порядке самодиагностики предназначена для коллектив­ного заполнения работниками, представляющими разные позиционные груп­пы. В итоге она показывает не **только уровень развития управленческих от­ношений** в организации, но и точки их развития. Эти точки обнаруживаются в тех парах, где отметки респондентов стоят слева от четверки.

Важно иметь в виду, что продуктом использования этой методики являет­ся сама характеристика упомянутого уровня развития управленческих отно­шений, а результатом - коллективная саморефлексия по данному поводу ак­тивной части персонала.

**4. ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

Теперь можно поточнее определиться с терминологией. И дальше я пока­жу, что это отнюдь не чисто академическое занятие, у него есть большой прак­тический смысл.

**Примените эту шкалу к своей организации**

(обведите на каждой линии соответствующую цифру)

Таблица 36

1. Преобладание негативных  
   стимулов
2. Взаимная необязатель­  
   ность в отношениях
3. Конфликтность
4. Начальственность
5. Установка на исполни­  
   тельство
6. Работник равен функции

Подсчитайте итоговую сумму

1 234567 Преобладание позитив­ных стимулов

1 234567 Высокая обязательность в отношениях

1234567 Сотрудничество

1234567 Дух командное™

1234567 Уважается инициатив­ность 1234567 Согласование интересов

1. Спонтанное управ- 1 234567 Регулярный менедж-  
   ление мент
2. Дезинтеграция 1234567 Целостность
3. Консервативность 1234567 Инновационность
4. Организация как 1234567 Организация как об-  
   машина щина

Подсчитайте итоговую сумму

**Уровни организационной культуры**

Культура как самое общее понятие означает вообще все **ценное,** накоп­ленное человечеством, иначе говоря, то, что сами люди таковым считают: ма­териальные, духовные, социальные ценности. Из всего этого нас интересуют в первую очередь те **ценности, которые определяют поведение людей.**

В общей культуре выделяются повседневная, художественная, научная, деловая и другие ее виды. **Деловая** культура существует на уровне страны, народа. Она определяет поведение людей в труде, в партнерстве, в переговорах и т. д. Такие ценности, как качество, время, обязательность и др., по-разному проявляются у народов.

Конечно, и в рамках одной и той же страны есть т. н. **субкультуры,** отли­чающие разные этнические, товарищеские, любительские, возрастные, поло­вые, профессиональные группы, семьи. Разве не известны замечательные осо­бенности деловой субкультуры российских немцев или корейцев? Так же бес­спорны различия в деловой субкультуре государственных служащих и пред­принимателей, врачей и торговцев. Профессиональные субкультуры вообще транснациональны, с некоторой местной спецификой, конечно. Такие субкуль­туры формируются и в организациях.

Есть и личная, **индивидуальная** культура. Лидеры и другие работники бизнес-организаций создают из своих индивидуальностей каждый раз непов­торимое сочетание.

Иначе говоря, организационная культура есть продукт взаимодействия деловой культуры макросреды (континента, страны, региона, вида бизнеса, отрасли, профессии) и своеобразия индивидуальных культур участников орга­низации.

Каково **отличие культуры от психологии!**

В социальной психологии хорошо известен механизм зависимости инди­вида от коллектива. Удовлетворяя социальные потребности личности (в об­щении, признании, принадлежности), коллектив в обмен требует лояльности по отношению к себе и применяет санкции (остракизм, осуждение) в случае отклонений от принятого поведения. Так вот, эта зависимость индивида от коллектива есть социально-психологический феномен, а содержание требуе­мого от него, конечно, - культура. Поведение контролируется психологичес­ки, но в одной среде одобряется инициативность или усердность на работе, а в другой - они же осуждаются ("не высовывайся", "не выслуживайся", "хорошо работать - ничего не заработать").

Если руководитель-холерик говорит и действует быстро, с напором, то это тип его нервной деятельности, а если он требует от других такой же скорости, не желая признавать их индивидуальности, нетерпим, то это его личная куль­тура.

Люди с более развитым левым полушарием мозга более склонны к строго­сти и логичности мышления, к порядку. Способность к воображению тоже врожденная. И когда они стремятся учитывать особенности друг друга, напри­мер в командообразовании, гармонизировать состав управленческих команд и по этим признакам, то это характеризует их деловую культуру. Зависть - пси­хология, нападки на соперника - культура.

Организационной культуры не может не быть. Она спонтанно складыва­ется в любой организации спустя некоторое время после ее возникновения, поскольку люди неизбежно привносят в нее свой индивидуальный опыт, по­лученный в других субкультурах; получается сложная коалиция индивидуаль­ных культур, формирующая, так сказать, **личность организации,** ее уникаль­ность.

Почему это важно в управленческом смысле? Потому что культура, как заметил Г. Хофштед, есть **"коллективное программирование"**поведения лю­дей, особенностей их деятельности в организации. Так что управление издав­на учится воздействовать на этот механизм программирования в сторону боль­шей интеграции работников вокруг общеорганизационных целей.

Иначе говоря, естественным образом, стихийно может сформироваться не самая благоприятная для бизнеса организационная культура, где, например, принято работать с прохладцей и кое-как, высокая конфликтность, неуваже­ние к технологии, к клиенту и пр. Но через умелое определение функций, мо­тивацию, развитие отношений между работниками, согласование интересов, вовлечение работников в выработку общих целей и т. д., т. е. посредством спе­циальных методов, развить организационную культуру до уровня **корпора­тивной культуры,** когда интересы и действия работников максимально ори­ентированы на цели организации в целом.

Получается, что корпоративная культура есть естественно-искусственное образование, характеризующее наиболее развитую личность организации. Но самый высший уровень ее развития - разработка **идеологии фирмы,** дающей ей духовный и эмоциональный подъем, высокую идентификацию персонала с организацией и соответствующую этому трудовую отдачу.

Так развитие организационной культуры становится важным (а иногда и важнейшим) управленческим ресурсом. Все больше руководителей открыва­ют для себя возможности повышения **управляемости** своих предприятий, учреждений на пути формирования в них корпоративной культуры.

Разумеется, та же управляемость может вполне достигаться и противопо­ложным путем: жесткой формализацией функций, отношений, строгим поша­говым контролем, сугубо денежной оценкой работника, максимальным вытес­нением из дела личностной компоненты, сильной иерархией и большой дистанцией власти. Цели организации только в руках первых руководителей, каждый "несет только свой чемодан". Тогда мы имеем дело с **"механическим"** типом организационной культуры (по типу машины). Об этом мечтали Ф. Тей­лор, А. Файоль, и так работают, и хорошо работают, многие известные фирмы. Хотя и "механическое" построение организации тоже требует высокой управ­ленческой квалификации: разработка, но особенно внедрение оргстандартов, их постоянное совершенствование, снятие отклонений от них - все это уметь надо. Кроме того, тут требуются большие управленческие усилия и аппарат. В "механической" оргкультуре доминирует искусственная компонента. Органи­зация конструируется под цели. Все, что в конструкции не предусмотрено, есть "шумы", затрудняющие ее функционирование. Их надо гасить, вычищать.

Учтем здесь еще два обстоятельства:

- искусственные системы для своего функционирования требуют постоян­ной поддержки, а разрушаются они самопроизвольно;

- социальная компонента (личная культура, межличностные отношения) из  
любой организации исключена быть не может и с неизбежностью прояв­  
ляется все равно.

**"Органический"тип** оргкультуры строится на вовлечении личности и меж­личностных отношений в определение и достижение целей подразделений и организации. На максимальном использовании сильных сторон каждого работ­ника и раскрытии его потенциала, прежде всего в направлении целей организа­ции. В этом случае работник охотнее реализует свои возможности, в т. ч. коррек­тирует, восполняет просчеты в управленческих решениях. Получается самонас­траивающаяся система с высокой реактивностью и адаптивностью.

Разумеется, и "органическая" оргкультура должна иметь определенную степень "механизации": разделение труда, критерии эффективности и т. д. Бо­лее того, эффективная организация и есть некоторое сочетание того и другого. Некоторое, но какое именно? Вот это уже дело выбора лидеров - в какую сто­рону развивать организационную культуру.

Повторяю: **не из любого элементного состава можно построить же­лаемую систему.** Конкретный контингент работников - носителей опреде­ленных способностей и личных культур, представителей разных субкультур -создает как возможности, так и ограничения для развития организационной культуры. Не принимали же одно время в новые магазины и рестораны тех, кто имел опыт работы в советской торговле или в общепите. То есть подбор состава, замены работников не отменяются.

Притом что самое большое влияние на формирование типа организацион­ной культуры оказывает глава фирмы. Ведь большинство организаций у нас сугубо лидерские, воспроизводят черты первого руководителя. Предпринима­тели нередко говорят: "Я знаю, что основные проблемы моей фирмы коренят­ся во мне самом". Их пример решает многое. Хотя в некоторых случаях они уступают управленческие функции наемным директорам.

Теперь новый вопрос: из чего складывается организационная культура? Разложим ее на компоненты. Только не надо видеть эти компоненты отдельно одну от другой, с четкими гранями, когда это точно кончается здесь, а дальше сразу совсем иное. Нет, они взаимоперетекают, то и дело переходят друг в дру­га. Так что грани условны, но существенны.

Мой консультационный опыт показал и научил меня тому, что практичес­ки действенным, конструктивным является выделение 5 компонентов органи­зационной культуры:

* идеологемы;
* управленческие установки;
* правила;
* обыкновения;
* нормы.

Рассмотрим их подробнее.

ИДЕОЛОГЕМЫ. Даже самые прагматичные, иногда и циничные предпри­ниматели, руководители и другие работники организаций имеют в своей жиз­ни некоторые важные ориентиры, по поводу которых не получится спросить: для чего? То есть ответа на такой вопрос быть не может. Например, здоровье, благополучие свое и близких, уважение окружающих, независимость, безопас-

ность, любовь и т. п. Это все **ценности сами по себе,** ни для чего, ценности высшего порядка, самоценности. Они относятся к идеалам, потому что:

* во-первых, абстрактны, имеют слишком общий смысл;
* во-вторых, недостижимы, ибо все это никогда не бывает полным и доста­  
  точным;
* в-третьих, они универсальны, т. е. одинаковы едва ли не для всех людей;
* в-четвертых, они вечны, поскольку были и будут всегда;
* в-пятых, они проявляются в человеке неосознанно, приходят в культуру  
  из биологии, наверное, и уже потом осмысливаются, формулируются, да и  
  то не всеми;
* наконец, в-шестых, заметьте, эти ценности вне нравственности, они не под­  
  даются моральной оценке, этически нейтральны, т. е. бесспорны. J  
  Не так ли?

Только давайте не будем принимать во внимание какие-то вырожденные или крайние случаи, исключения.

Конечно, соотношение подобных идеалов складывается по-разному, иногда противоречиво, со временем меняется. Скажем, стремление реализовать себя, найти применение своим способностям может препятствовать достижению независимости или безопасности. И вообще: в некоторых видах бизнеса, на некоторых этапах развития организации идеализация безопасности происхо­дит за счет отдаления от идеала независимости.

Однако в организационных культурах обнаруживается и другая разно­видность идеалов - **прикладных,** которые тоже абстрактны, недостижимы, вечны. Но они отнюдь не универсальны, возникают в результате сознатель­ного выбора, а некоторые и с большим моральным смыслом: законопослуша-ние, стабильность, дисциплина, бесконфликтность, качество, рациональность, инновационность и т. д. Они отнюдь не безусловны, где-то могут быть, а где-то и нет. Каждая из них есть **ценность-выбор,** и сама по себе не возникает. Тут вполне уместен вопрос - зачем? Некоторые из этих ценностей приобре­тают для организации особую важность, получают статус **идеологемы,** вок­руг которой строится **идеология фирмы.** Например: "Завод как большая се­мья". Такая патерналистская идеология предполагает роль отца-директора, в которого все верят как в благодетеля, он наказывает и поощряет по своему усмотрению, из "большой семьи" не увольняют по сокращению, лучше по­бедней, но вместе, все могут обратиться к директору с личным делом, ему прощаются ошибки, вредные склонности, грубость. Или идеология "Тоталь­ное качество". Качество как идеологема получает всеобщее применение в виде эталонов едва ли не всего: выпускаемого продукта, технологических опера­ций, управленческих решений, рабочего места, отношений руководителей с подчиненными, клиента, отношений с ним и т. п. Эталоны либо разрабатыва­ются как высокие образцы, либо за них принимаются лучшие варианты ис­полнения, имеющиеся в данной организации, либо они заимствуются из дру­гих организаций.

Еще пример, где в качестве ведущей идеологемы становится инновацион­ность. Работа над инновационной идеологией фирмы исходит из того, что имен­но активизация нововведений в продукте, оборудовании, нормировании, моти­вации и т. д. и т. п. повысит конкурентоспособность предприятия. Для этого со-

здаются системы, инициирующие новшества в широких масштабах и ускорен­ном режиме на всех уровнях и во всех подразделениях. Иначе говоря, идеология конкретизируется через стратегию, управление, стимулирование, т. е. доводит­ся до конкретных работников. Без этого идеология ничего не стоит. Любые иде-ологемы работают тогда, когда они доведены через функции и стимулы до под­разделений и работников (см. об этом раздел по стратегии фирмы).

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ УСТАНОВКИ - это решения руководителей в виде приказов, распоряжений, заданий, требований, задаваемых функций, кри­териев оценки, которые все вместе предназначены для воплощения избран­ных идеологем в практику деятельности организации. Управленческие уста­новки составляют первый шаг для освоения идеологем, для перевода их на язык конкретных требований к работникам. Например, если у нас идеологема - ка­чество, то тогда для работников должны быть сформулированы конкретные показатели этого качества, средства и сроки достижения определенных уров­ней качества, поощрения за качество. Периодически должен осуществляться контроль за достижениями в этом деле и т. д.

ПРАВИЛА есть договорной порядок, необходимый для осуществления идеологем и управленческих установок. В своем развитом виде эти правила образуют Кодекс фирмы. На этом следует остановиться отдельно.

**Кодекс фирмы**

Итак, о **правилах,** их месте в организационной культуре и их роли в ее преобразовании.

Они отличаются от норм прежде всего именно этим: нормы не могут не дей­ствовать, а правила могут "повисать" в бездействии. У норм нет конкретного субъекта, а у правил он есть. Кроме того, следование правилам контролируется специальной функцией: договором, руководителями, назначенными лицами.

Зато правила - самая подвижная и управляемая компонента организаци­онной культуры. Они вполне доступны управленческому творчеству: график работы, способы распределения премий, определение служебных функций подразделений и работников, оформление приказов и т. д.

**Определение**

Кодекс фирмы есть свод взаимосвязанных **правил труда,** поведения, от­ношений, в своей совокупности образующий **договорной порядок** фирмы, дей­ствующий наряду с административно-правовым порядком и, в отличие от пос­леднего, не имеющий юридической силы, а выступающий в виде т. н. "мораль­ного контракта" между сотрудниками.

Кодекс фирмы развивает основные **идеологемы** как базовые ценности кон­кретной корпоративной культуры в практику повседневной деятельности персонала.

Кодекс фирмы может быть общим, а может быть специальным: Кодекс качества, Кодекс работы с клиентом, Кодекс доверия, и даже совсем частным -Кодекс обязательности, Кодекс совещаний.

**Назначение Кодекса**

Главная функция Кодекса - **интеграция** компании, повышение согласо­ванности и взаимопонимания в целях и действиях сотрудников, укрепление горизонтальных, вертикальных и диагональных связей в организации, введе­ние большей определенности в организационную среду.

Кодекс соединяет различные компоненты организации, снижает неизбеж­ные противоречия:

* между системным и субъектным уровнями компании;
* механической (бюрократической) и общинной компонентами организа­  
  ции;
* разными группами интересов (позиционностями) организации, руководи­  
  телями и подчиненными, подразделениями, профессиональными и ины­  
  ми категориями персонала;
* целями бизнеса и целями сотрудников.

Другая функция Кодекса - формировать ожидаемые **нормы жизнедея­тельности** коллектива, спонтанно регулирующие фактическое поведение (привычки, традиции). Кодекс декларирует требуемые правила. Нормы же ес­тественно, зачастую бессознательно регулируют деятельность работника, вхо­дя в его личную культуру. У правил есть субъект, у норм - нет. Они стихийно производятся средой! Когда правила осваиваются настолько, что переходят в нормы, - они убираются из Кодекса как уже ненужные там, поскольку соблю­даются в силу привычки. Нормы образуют естественную основу корпоратив­ной культуры, ее **Этос.**

Переход идеологем в Кодекс, а Кодекса в Этос - важное достижение в це­леустремленном развитии корпоративной культуры.

Наконец, третья функция Кодекса - облегчить и ускорить **адаптацию но­вичков,** помочь новым сотрудникам понять и принять культуру организации, освоиться в ней. Уже на стадии подбора они могут оценить предъявляемые им ожидания, увидеть соответствие своей личной культуре или возможные про­блемы. Соответственно и служба персонала получает конкретные ориентиры для социализации новых сотрудников.

**Требования к формулированию Кодекса фирмы**

Чтобы стать действующими, работающими, правила Кодекса должны ре­ально соответствовать следующим требованиям:

а) они должны быть несколько выше существующей практики, ориенти­  
ровать сотрудников на нечто большее, чем пока принято, оставаясь посиль­  
ным для исполнения (сравните: "общаться между собой дружелюбно" и "избе­  
гать упреков");

б) отклонение от их исполнения кем-либо должно быть фактически на­  
глядным и легко оцениваемым со стороны окружающих, т. е. правила должны  
быть такими, чтобы их нарушения сразу фиксировались (сравните: "быть вни­  
мательным" и "снижать процент ошибок").

Периодически наиболее активной части персонала необходимо прибе­гать к коллективной саморефлексии: насколько усваиваются или отторгают­ся те или иные правила Кодекса? Не пора ли их пересмотреть? Такая само­рефлексия должна войти в обыкновение, стать регулярной в жизни компа-

нии. Без этого Кодекс отчуждается от практики, теряет свою ориентировоч­ную роль.

Типичные ошибки при формулировании правил Кодекса:

* сведение их к лозунгам, абстрактным и ничего практически не означаю­  
  щим;
* повторение в них того, что и так все делают;
* фактическая непроверяемость их действенности;
* завышенные требования, которым большинство не в силах соответство­  
  вать.

Самый верный критерий качества Кодекса - восприятие его сотрудника­ми. Если указанные требования к формулированию правил Кодекса не соблю­даются, то на него смотрят как на рекламное или декоративное оформление имиджа фирмы, никто его на свой счет не принимает. Хуже того - он вносит в организационную культуру цинизм, блеф, проникающие на уровень норм.

Перечисленные просчеты переводят позитив Кодекса в негатив, нано­сят ущерб корпоративной культуре. Неграмотная работа над Кодексом, пусть даже из лучших побуждений, опасна для компании.

**Структура Кодекса фирмы**

Во вводной части Кодекса желательно изложить признанную компанией, ее руководством или коллективом иерархию прикладных ценностей - идеоло-гем, которые будут ведущими среди других ценностей в соответствии со стра­тегией компании.

Конечно же, не следует отрицать пользу выразительных лозунгов, делаю­щих принятые идеологемы более доходчивыми. Например: "Доверие выгодно всем"; "Ошибся -разберемся, обманул -разойдемся" (к идеологеме доверие); "Не пугайте наших белых ворон!", "Нет ничего, что нельзя улучшить!", "У нас каждый в чем-то жираф" (к идеологеме инновационностъ). Поэтому дальше текст Кодекса может продолжаться разделом "Девизы такой-то фирмы" (де­визы лучше сочетать напрямую с названием организации).

**Общие правила отношений**

* Обращайся с другими так, как ты хотел бы, чтобы они обращались с тобой.
* Вместо "вы меня неправильно поняли" говори "я непонятно выразился".
* Критикуем не человека, а действия.
* У нас каждый в чем-то "жираф" (уважение к индивидуальным качествам, воз­  
  вышающим каждого работника в коллективе).
* Взаимная обязательность везде и со всеми.

**Общие правила работы**

* Не говорить клиенту "нет".
* Делаешь либо хорошо, либо никак.
* Если ты нанес фирме убыток - разберемся, но если нанес ущерб репутации  
  фирмы - не простим.
* Свободный обмен информацией между отделами, взаимный доступ к доку­  
  ментам, на совещания, ответы на вопросы смежников.

**Отношение руководителей к подчиненным**

Давать задания только тем, кто отвечает за данный участок работы. Сроки исполнения должны быть реалистичными. Не давать задания "через голову" нижестоящих руководителей. Поощрений за достижения должно быть значительно больше, чем наказа­ний за упущения.

**Отношение подчиненных к руководителям**

Исполнять задания с первого предъявления, без напоминаний, не давать повода для промежуточного контроля.

Необращение к начальнику за помощью означает уверенность исполнителя в успешном результате.

Проявлять инициативу, систематически предлагать руководителям различ­ные варианты улучшений в технологии, организации дела и т. д. Информировать руководителей о неблагоприятных для фирмы тенденциях рынка, о возможных угрозах и потерях.

**Способы разработки Кодекса фирмы**

Приживаемость Кодекса в компании прямо связана с составом его разра­ботчиков: чем большее количество сотрудников участвует в его разработке, тем жизнеспособней будет Кодекс, тем охотнее коллектив будет признавать его своим.

Поэтому наилучшим способом выработки Кодекса является групповая и межгрупповая работа применительно к управленческой команде фирмы в рас­ширенном составе.

A. Она должна начинаться с некоторой **самодиагностики:**

* Какой тип организационной культуры сложился в нашей компании в це­  
  лом?
* Какие субкультуры существуют в ее подразделениях, иерархических уров­  
  нях, профессиональных или половозрастных группах?
* Что из этого мы бы хотели и смогли "взять" в свой VISION?
* Что в нашей оргкультуре следовало бы изменить?  
  Консультационные методы диагностики тут могут быть весьма уместны.  
  Б. Далее наступает очередь **определения ведущих идеологем** фирмы:
* На какие организационные ценности нам следует ориентироваться в дос­  
  тижении стратегических целей?
* Каково их соотношение между собой? Какие из этих ценностей мы будем  
  считать ведущими?

B. Потом необходимо наметить те управленческие решения, которые мо­  
гут начать процесс распространения этих идеологем среди сотрудников:

**- управленческие установки,** требования к руководителям подразделений  
по реализации выбранных идеологем.

Г. И только теперь мы можем начать выработку **правил работы, по­ведения, отношений,** которые могут регулировать деятельность сотруд­ников в соответствии с идеологемами (о структуре Кодекса, изложенной выше).

Бывает, что глава компании берется сам сформулировать какую-то часть Кодекса своей фирмы, причем в самом начале бизнеса или на некоторых ста­диях его развития. Иногда роль автора Кодекса принимает на себя кто-то из сотрудников, подразделение (службы персонала, маркетинга и т. д.). Некото­рые консультанты берутся за разработку Кодекса фирмы практически без уча­стия ее сотрудников, за них, что, по-моему, неконсультационно. И без особых обсуждений эти правила волевым порядком внедряются в организацию.

Таким образом, Кодекс фирмы может вырабатываться как **конвенциональ­но** (совместными усилиями лидирующего ядра или всего коллектива), так и **директивно** (через приказы и контроль). Первый способ намного эффектив­нее, хотя и требует больше времени и усилий.

Кодексы, конечно, гораздо длиннее и разнообразнее. Иногда они смыкают­ся с идеологией, когда в них включаются своего рода лозунги в виде идеологем: "Мыслить глобально, действовать локально", "Кто нам платит зарплату? Кли­ент!", "Качество - не мелочь, но складывается из мелочей", "Процветающая фирма - преуспевающие сотрудники" и т. п. Введение подобных идеологем в Кодекс фирмы символически акцентирует основные цели разработчиков Кодекса.

Практика ясно показала, что кодексы заимствованные, привнесенные в организацию извне или разработанные кабинетно, ничего не стоят, они недее­способны. Даже наоборот, вызывают иронию и отторжение в коллективе. Ко­декс может быть естественным и работающим, только будучи рожденным со­вместным творчеством. Для этого созданы специальные методы.

Дело это очень важное. Ведь через правила, Кодекс фирмы повышается интеграция персонала, управляемость организации, ее устойчивость. Особен­но высок эффект того, когда удается перевести какие-либо правила или даже кодекс в целом в нормы, т. е. неформальную нормативную среду (о ней говори­лось выше).

\* \* \*

Мы отвлеклись на подробное описание Кодекса фирмы в силу его особой значимости, но теперь продолжим описание основных компонент организаци­онной культуры.

Итак, предположим, мы с клиентом выработали какие-то идеологемы, че­рез управленческие установки довели их до сотрудников, разработали прави­ла деятельности в соответствии с этими установками и идеологемой (Кодекс фирмы). Теперь нам необходимо разрабатывать оставшиеся две компоненты организационной культуры.

ОБЫКНОВЕНИЯ есть некоторые организационные ритуалы, специаль­но вводимые для подкрепления правил (Кодекса) и подтверждения ценности избранной идеологемы. Обыкновения представляют собой регулярные сове­щания, собрания, конкурсы на лучшего, например по качеству, инновацион­ное™ и т. д., штабные сессии, регулярные смотры и пр. Их назначение - посто­янно воспроизводить важность соответствующей идеологемы, делая процесс ее освоения организацией необратимым. Обыкновения задают тонус и ритм усилиям руководства по изменению организационной культуры.

НОРМЫ. Тут мы доходим до самой главной и трудной компоненты орга­низационной культуры. Все, что делалось до сих пор, были усилия для изме-

нения именно этих норм, более того, если благодаря этим усилиям коллектив­ные нормы не меняются - значит, усилия были напрасны и организационная культура пребывает все в том же состоянии.

Это сложившиеся, **привычные** ценности, фактически определяющие по­вседневное деловое поведение работников. Они возникают двумя путями:

а) складываются спонтанно, даже неосознанно (вышестоящий говорит "ты"  
нижестоящему, а этот последний ему - "Вы");

б) задаются целенаправленно в виде идеологем, правил, но потом перехо­  
дят в привычку и замечаются только отклонения от них (культ клиента, ини­  
циативность, принцип "каждый несет свой чемодан", законность, взаимная  
обязательность).

Социальные нормы становятся естественной средой пребывания индиви­да, усваиваются им. Но коллектив контролирует следование им, спонтанно реагирует на их нарушение негативными воздействиями. Иначе говоря, нор­мативная среда, однажды сложившись, саморегулируется. Это задает ей боль­шую инертность и защитную способность.

Коллективные нормы есть то, что здесь негласно одобряется или осужда­ется, во что люди на самом деле верят. Следование своим нормам коллектив поддерживает через тот самый механизм социально-психологического конт­роля, который обсуждался выше.

Управлению это важно потому, что если удается их развить в нужном на­правлении, то они могут существенно подкреплять управление, становясь его естественными резервом и основой. Намного повышаются управляемость орга­низации, ее жизнеспособность и энергия. Управлению тогда приходится тра­тить меньше усилий на достижение целей.

А с другой стороны, изменение нормативной среды дается очень трудно, с сильным ее сопротивлением. Последнее обычно не проявляется открыто, про­исходит скорее глухо, вне наблюдаемых явных проявлений.

Однако бывают случаи, когда управленческое воздействие на нормы со­вершенно необходимо. Это когда в коллективе сложились негативные нормы. То ли они унаследованы от предыдущей стадии развития организации, то ли стали следствием некоторых ошибок управления, то ли привнесены извне орга­низации. Например: сокрытие подразделениями информации друг от друга и от руководства, отношение к любым изменениям как вредным для себя, сдер­живание производительности, упрощение технологии, преобладание производ­ства над сбытом и т. д. Сколько многообещающих начинаний отступило от нео­долимой стены закоренелых и бесперспективных норм на наших заводах и фабриках!

То швейцарский бизнесмен вложил немалые капиталы в производство батареек и бросил все, не сумев внушить рабочим уважение к качеству труда, продукции. То швейная фабрика пошла на дно, не сумев просто обеспечить качество шва или быструю сменяемость ассортимента. Показательно, что по­чти всегда находился кто-то из работников, готовых обеспечить требуемое ка­чество, но его усилия неодобрительно воспринимались окружающими. Люди теряли работу, но не привычки...

Нормативная среда организации - сердцевина организационной культу­ры. Никакие идеологемы, установки, никакие программы и стратегии, новше-

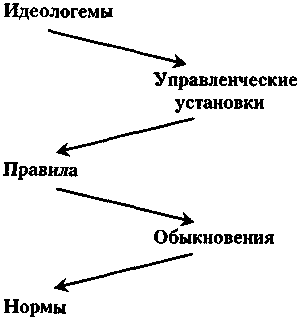
ства и функции не будут реализованы, если нормативная среда организации их не принимает, с ними не совместима.

**5. ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

Попробую описать свои подход и опыт консультирования процесса изме­нения организационной культуры. Наверное, это выглядит спорно, но практи­ка - на моей стороне.

**Как дойти до норм?**

Однако до изменения норм надо дойти, до них непросто добраться, нужны посредники. Эти посредники между идеологемами и нормами - правила. Дру­гое дело, что между идеологемами и правилами действуют управленческие установки, а между правилами и нормами действует такой скрепляющий эле­мент, как обыкновение. Но, строго говоря, в изменении организационной куль­туры есть три основных шага: идеологемы - правила - нормы (рис. 31).



**Рис. 31. Схема изменения организационной культуры**

На строительной фирме было принято подавать заявки в транспортный от­дел ежедневно. Так было много лет, но вот консультанты оптимизировали там бизнес-процессы, и по их совету начальство издало распоряжения: заявки на автотранспорт подавать по пятницам на всю будущую неделю. Кто-то из новых руководителей стройучастков так и сделал и очень удивился, когда в понедель­ник машин не получил. На его звонок диспетчер ответила: заявки на понедельник от вас не оказалось. А все остальные подстраховались, послали заявки на неде­лю и ежедневные все-таки тоже.

А вот пример посерьезнее. Для инвесторов очень важен такой показатель объекта возможных вложений, как совпадение руководителей и собственни­ков. Если руководители завода являются там и сильными акционерами, тогда управляемость капитала высокая. Они быстро и окончательно могут решить, на что сейчас в первую очередь направить прибыль (на зарплату, на обновле-

ние оборудования, на дивиденды и пр.). Но на российских предприятиях гос­подствует вертикальная культура с сильным культом единоначалия. Все - и руководители, и подчиненные - привыкли к авторитарному решению подоб­ных вопросов даже тогда, когда у гендиректора немного личных акций, а ос­новная их часть распределена в коллективе, среди рядовых работников. Одна­ко никому из них не придет мысль не только контролировать решения первого руководителя по этим вопросам, но даже запросить у него информацию об этом. Они узнают лишь то, что им скажут. Так что управляемость капитала на пост­советском предприятии определяется отнюдь не только совпадением руковод­ства и собственности, но и сложившимся стилем руководства. Что и следует иметь в виду потенциальным инвесторам.

Итак, мы видим, что между описанными 5 компонентами организацион­ной культуры есть некоторое сходство, грани между ними не всегда очевид­ны, хотя есть и немалые различия. Так, нормы являются самым скрытым, консервативным, но и самым действенным регулятором поведения людей в организации. Управлению тогда удается по-настоящему развить организа­ционную культуру, когда вводимые им идеологемы, правила через соответ­ствующие установки или прямо преобразуются в коллективные обыкнове­ния и нормы.

Конечно, нормы и без того зависят от управления, формируются как реак­ция на решения руководителей. Хорошо известно, например, что увеличение производительности труда рабочими с целью повысить свои заработки приво­дит к неадекватной реакции руководства: раз они могут производить больше, надо повысить им производственные нормативы или снизить расценки. Рабо­чие же видят, что теперь им приходится работать больше за меньший зарабо­ток, и прекращают повышение производительности. Более того, они начинают контролировать друг друга и особенно новичков: не повышать выработку даже ради заработка, ибо начальство все равно "срежет" его. Так сознательно или стихийно в бригадах и цехах складываются нормы средней выработки, одоб­ряемые в коллективе.

Но вот руководители решили преодолеть сложившийся барьер произво­дительности и предлагают рабочим контракт: вы можете без ограничений зарабатывать, производя больше, а мы не будем пересматривать расценки и нормативы, гарантируем их стабильность на 5 лет. И если такое предложение вызывает доверие и заинтересованность рабочих, норма меняется: вместо "сдер­живай выработку" начинает действовать "зарабатывай, как можешь". Тут меняется правило и предлагается установка: наращивай производительность. Эта установка, возможно, задавалась и раньше (производительность всегда дол­жна расти), но без нового правила в отношениях руководителей и рабочих она не срабатывала.

Выше я приводил по большей части примеры неудач в изменении органи­зационной культуры, которые я наблюдал в управленческой практике моих клиентов. Но попадались мне и успешные случаи сознательного изменения организационной культуры грамотными и волевыми руководителями без кон­сультационной поддержки.

**Был у меня клиент. Он очень ценил бизнес-образование, хотя большинство его сотрудников относились к этому равнодушно. Они и так прекрасно зараба-**

тывали и не понимали, зачем это нужно. Но вот фирма стала переходить на сер­тификацию по ISO, кроме того, она достигла стадии стабилизации и приблизи­лась к аристократизации (см. раздел о жизненном цикле организации). Снизи­лась управляемость. Глава компании уже несколько раз указывал руководите­лям подразделений разного уровня на плохое знание современных технологий, инертность как следствие недостаточных знаний. Он сделал достоянием гласно­сти свое горячее желание провести через бизнес-школы большинство сотруд­ников, а руководящий состав призвал добиваться степени МВА. Образование -чем не идеологема? Будучи человеком последовательным, он предложил опла­чивать их обучение наполовину за счет фирмы. В оценке их работы особое вни­мание уделял продвижению в этом направлении. На корпоративных праздниках 2-3 раза в год, в новогодних поздравлениях и даже на дни 8 Марта он подчерки­вал достижения тех, кто уже продвинулся к МВА. Надо сказать, что над первыми продвиженцами их коллеги поначалу иронизировали, и сами они немного сму­щались, раньше других покидая офис, торопясь на занятия. Вот однажды гене­ральный директор вывесил приказ, согласно которому на фирме формируется управленческая команда, но войти в состав ее можно только со степенью МВА или накануне ее получения.

В коллективе была оппозиция образовательным устремлениям начальника. Персональным выразителем таких настроений был некто по имени, скажем, Сер­гей. Он особенно язвил по поводу "академиков", со временем, однако, он остал­ся в меньшинстве. Над ним стали иронизировать другие, безобидно подшучивая при случае: "Он же у нас темный". Обсуждались последние действия главного конкурента, и кто-то съязвил: "Они создадут такую сбытовую сеть не раньше, чем Сергей пойдет в бизнес-школу". И вот однажды я мимоходом заглянул в кабинет генерального директора и в числе очередных новостей он, торжествуя, сказал: "Вы не поверите, на днях Сергей спросил меня, оплачу ли я ему полстоимости обучения в бизнес-школе".

Итак, в какой-то мере организационная культура управляема. Механизм управленческого воздействия на нее можно представить следующим образом.

Если идеологемы и правила тут выглядят инициирующими, то обыкнове­ния и нормы - результирующими. Опять же - в какой-то мере. Ибо результи­рующие компоненты организационной культуры довольно независимы от инициирующих: они привносятся из деловой культуры окружающей среды, прошлого опыта, индивидуальной культуры. Да и субъектом культурных из­менений может быть не только управление, но и профсоюзы, неформальные лидеры. Происходят и спонтанные, очень медленные изменения по многим при­чинам: появление новых людей с другими ценностями, знакомство с другими образцами деятельности, давление клиентуры и т. п.

Нас же здесь интересуют прежде всего управленческие изменения орга­низационной культуры, когда руководители предприятия, учреждения видят необходимость развивать ее в конкретном направлении.

**Изменения в сферах жизни организации**

Тут надо иметь в виду еще одно обстоятельство.

Организационная культура состоит из 5 компонентов, описанных выше.

Проявляется же она в разных сферах жизни организации:

* **в целеполагании** организации ("зрелость" целевой структуры организа­  
  ции, единство целей, уровень стратегической работы, способы определе­  
  ния служебных функций и т. д.);
* в отношениях **власти** (властная и моральная дистанции между руководи­  
  телями и подчиненными, уровень централизации решений, соотношение  
  поощрений и наказаний, управляемость и т. д.);
* в организационной **структуре** (соотношение формальной и неформаль­  
  ной структур, строгость разделения полномочий, количество иерархичес­  
  ких уровней и т. д.);
* в исполнении работы (трудовая дисциплина, отношение к качеству, про­  
  изводительности и т. д.);
* в человеческих **отношениях** между работниками (степень открытости-зак­  
  рытости, командность, обмен информацией и т. д.).

Если среди различных компонент организационной культуры определя­ющей является совокупность (не всегда система) норм, то из перечисленных сфер жизни организации определяющими можно считать целеполагание и ис­полнение работы.

Попробуем теперь свести воедино всю схему деятельности по преобразованию организационной культуры (табл. 37). Признаюсь Вам, что сам я испытываю неко­торое смущение, представляя столь интимную материю, как организационная куль­тура, в виде грубой решетки с прямыми линиями и углами. Наверное, здесь есть некоторое образное насилие над организационной культурой, но наглядность, как я заметил, существенно облегчает руководителям понимание сути и последователь­ности этой работы. Кроме того, эта схема действительно работает и, как я убедился на практике, представляет собой ценный консультационный продукт.

Прошу отнестись к этой таблице не только снисходительно, но и вполне условно. Совсем не нужно заполнять все клетки, они ведь просто ориентиры, лишь помогают структурировать поиск, не более того. Так что не следует к этой форме относиться буквально.

Такая матрица дает возможность более или менее полно описать меры по изменению организационной культуры предприятия, учреждения, заполняя клетки содержанием конкретной культуры конкретной организации. Возмож­но, не все клетки получится заполнить. Скажу больше: матрица способна вы­явить и противоречивость организационной культуры. К примеру, вводится идеологема "инициативность" в работе (4а), но властные нормы (2д) ее пере­крывают: "инициатива наказуема". Впрочем, могут обнаруживаться и другие подобные несоответствия: "уважение друг к другу" (5в) и норма "опаздывать на совещания, собрания" (4д).

Разумеется, перечень признаков организационной культуры как по вер­тикали, так и по горизонтали отнюдь не закончен и допускает изменения, до­полнения. Тут дело в другом: столь неуловимую, многогранную и скрытую область жизнедеятельности организации трудно выделять и описывать даже в исследовательских целях. Для управленческих задач - тем более. Первичная структуризация, предпринятая выше, все-таки несколько снижает неопреде­ленность понятия и самого предмета организационной культуры, делает ее более понятной и значимой для управления.

**Характеристика организационной культуры**

ТабицаЗ?

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Компоненты организационной культуры** | | **С4** | **еры проявления организационной культу** | | | **ры** |
| **целеполага-ние** | **власть** | **орг. структура** | **работа** | **отношения** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Идеологема** | **а** |  |  |  |  |  |
| **Управленческие установки** | **б** |  |  |  |  |  |
| **Правила** | **в** |  |  |  |  |  |
| **Обыкновения** | **г** |  |  |  |  |  |
| **Нормы** | **д** |  |  |  |  |  |

**Управленческие воздействия**

И что же? Как именно управление может воздействовать на организаци­онную культуру?

Разделим те способы, которые руководители сами применяют или могут применять с этой целью, и те методы, которые требуют особой квалификации и могут предлагаться консультантами.

Сначала о первых.

Прежде всего это собственный пример, демонстрирующий подчиненным определенный стиль поведения, свою индивидуальную деловую культуру в расчете на "заражение" других, их подражание задаваемому образцу. Если ру­ководитель стремится повысить надежность, обязательность в работе сотруд­ников, он сам подчеркнуто аккуратен в исполнении своих обещаний и требо­вателен по этой части к другим. Тогда индивидуальная деловая культура ру­ководителя переходит в организационную культуру фирмы.

Кроме того, он может приказами, распоряжениями вводить некоторые идеологемы, правила функционирования организации и контролировать их соблюдение. Например, объявляется идеологема: "проблемы должны решать­ся там, где они возникают". В ее подкрепление задается управленческая ус­тановка: "не вмешиваться в дела низовых руководителей, не давать задания "через голову", ибо по своему обыкновению в данной организации руководи­тели не стесняются командовать подчиненными своих подчиненных. Нако­нец, вводится запрет вышестоящим начальникам подписывать проекты при­казов, подготовленные нижестоящими по проблемам собственной компетен­ции последних. Пока все не привыкнут, не примут это как норму.

Иногда руководитель может составить свод неких правил в виде Кодекса фирмы (см. выше).

Многое можно сделать и через т. н. внутренний PR: на заседаниях, собра­ниях, в личных встречах руководители систематически сообщают о новых при­оритетах, разъясняют их важность.

Или еще: привитие навыков сотрудничества можно активизировать рота­цией работников (временное перемещение некоторых из них в смежные или противостоящие подразделения). На ту же задачу работает и введение в прак­тику кросс-подразделенческих групп для решения какой-то общеорганизаци­онной задачи. Для этого часто используются и коллективные праздники, и тор-

жества по разным случаям, главное назначение которых — поощрение межлич­ностных связей через служебные границы.

Однако значение изменений в организационной культуре столь велико, что консультанты по управлению создают для этого специальные методы, ко­торые могут быть совсем неизвестны практикам-руководителям, а то и недо­ступны для применения без помощи консультантов.

Такие методы здесь нет смысла и возможности описывать, они требуют отдельного рассмотрения, хотя их стоит обозначить: методы определения слу­жебных функций, мотивирующей оценки персонала, игровые и иные методы, через которые в организации задаются и осваиваются ценности.

**Рассмотрим примеры**

Хочу проиллюстрировать применение этой методологии к конкретным задачам изменения организационной культуры у разных заказчиков и под раз­ные идеологемы. Прошу не принимать их за образцы - все это исключительно индивидуально и конкретно и сильно варьирует в зависимости специфики организации. И привожу я их скорее для облегчения понимания содержания всей этой работы (табл. 38-42).

**6. КУЛЬТУРА ДОВЕРИЯ**

Эта замечательная идеологема пока не получила достаточного признания в отечественном бизнесе, по крайней мере, я только сейчас получил заказ на преобразование организационной культуры одной весьма успешной компании в данном направлении. Эта работа еще в самом начале, и я готов поделиться пока лишь предварительными разработками. Надеюсь, они будут полезны Вам в качестве отправного материала для собственной работы с Вашим клиентом1.

**Доверие как идеологема**

Все экономические кризисы коренятся в потере доверия друг к другу> к порядку, к правительству, к каким-то общественным институтам. Именно по­теря доверия толкает людей к паническим действиям: разрывам связей, ажио­тажному спросу, импульсивным, нерациональным действиям.

Кратко доверие можно определить так - уверенность в другом, позитив­ные ожидания в отношении среды обитания, сфер деятельности. Та или иная мера доверия в обществе есть всегда. Чем выше взаимозависимость между людьми, тем нужнее доверие.

На чем обычно основывается доверие?

На некоторых естественных факторах:

* дружба, родство;
* совпадение интересов (одному выгодно то же, что и другому);

1 Многое из этого я заимствовал у Роберта Брюса Шо, из его книги "Ключи к доверию в организа­ции" (М.: Дело, 2000). Хотя, конечно, переработал его идеи через свой опыт.

шпанкам

Идеологема: самообучающаяся организация

Таблица 38

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сферы Компоненты ОК | Цели | Власть | Структуры | Работа | Отношения |
| Идеологемы  (наши ценности) | Годится только проективность: по­стоянное совершенствование и об­новление. Ничто не остается без улучшений. Новая цель руководства: совершен­ствование управления, соединение интересов и целей персонала с це­лями бизнеса | Управленческое обслу­живание подчиненных. Руководители дают каче­ственные решения, под­чиненные - качественную обратную связь и оценку управляемости | Каждая деятельность - про­ект | Есть механизм, когда рабо­тая учимся и после этого улучшаем | Возможность полипози­ционного взаимодейст­вия. Взаимный обмен по гори­зонтали и вертикали |
| Управленческие установки  (требования, прика­зы, задания, инст­рукции) | В каждый момент времени думайте о новых целях организации, кото­рые предоставляет среда и ситуа­ция, - настало их время, как бы не опоздать | Дайте мне информацию и предложения по улучше­нию управления. Корректируйте управле­ние | Передача отв-ти в проектные группы. Всегда можно что-то улучшить. Какие улучшения в этом под­разделении? Как развивается это направление? | Вводите, изменяйте, пред­лагайте новшества, прово­дите нововведения, где ва­ши планы? где программы? | Ищите соавторов и парт­неров, не допускать ав­таркии. Обменивайтесь информа­цией и предложениями |
| Правила  (договорные правила поведения и крите­рии оценки) | Вводим систему управления по целям. Регулярная оценка целенедостижения (Давайте посмотрим почему цели не достигаются?). Сравнение цели с результатом. Анализ причин отклонения от целей. Как результаты предыдущего этапа повлияли на следующий | Кодекс с  Руководители должны знать правду о качестве своих решений, информа­цию о своих ошибках. Качество решений долж­но оцениваться подчи­ненными | имообучающейся организацк  Правила работы над проек­том. Положение о ВЦПГ | и  Учись на проигрыше. Правило непрерывного об­новления: постоянные но­вовведения, если есть нов­шество - оно д. б. пред­ставлено. Инновационность - крите­рий оценки работы | Кодекс самообучающейся организации |
| Обыкновения  (ритуалы, регуляр­ные совещания, мероприятия) | Процедуры коллективной саморефлексии (что получается, что нет) - регуляр- Аттестация. ные штабные сессии - раз в квартал. Мотивирующая оценка персонала Семинары минипроектных групп. Все это не должно быть диктатом руководителя. | | | | |
| Нормы  (во что мы верим, как у нас принято, к чему мы привыкли) | Привычка говорить о достижениях фирмы как собственных и наобо­рот. Все озабочены будущим. Чувство причастности | Принято говорить руко­водителю о его ошибках и просчетах. Подчиненные считают власть доступной и от­крытой | Привычка и навыки коллек­тивной работы | Культ совершенствования, состязательности. Престиж компетентности, инновационности, неуважение инертности | Командность. Открытость. Сотрудничество |

Таблица 39

**Идеологема: market-maker**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сферы Компоненты ОК | Цели | Власть | Структуры | Работа | Отношения |
| Идеологемы | VISION | "Элитарность": найти и вырас­тить элиту во всех подразделе­ниях (люди с амбициями и по­тенциалом). Развитие политической над­стройки, машины по разработ­ке людей | Структура с меняющейся геометрией. Аналитика + проект (решение + делание) Использование внешних кон­сультантов | МЫ ! - законодатели стан­дарт» высшие стандарты труда, уровень, который еще нигде не достигнут. Конкурентные преимуще­ства по всем параметрам работы | Корни и крона. Впитываемость извне Мы -элита на рынке, если есть настоящая элита у нас. Преимущества - элите |
| Управленческие установки | Находи новизну во всем: на рынке, в кад­рах, технологиях и т. д. Ищи новые цели. Задавай и соблюдай высшие стандарты | Приоритет управленческой во­ле, доводить идею и дело до конца Будьте ответственны за генера­цию и реализацию идеи | Провел анализ - сделай проект. Создавай ВПЦГ и ПИГ. В любом подразделении созда­вай элиту - единый "стержень" организации Планировать внедолжн. карьеру Маркетинг - дело каждого Создавай мощную структуру партнерства на рынке | Непрерывно проводи срав­нения с конкурентами. Все новое и интересное сразу исследуй, улучшай и выводи на рынок. Давай "эталоны" лучшей работы Создавай конкурентные преимущества по качест­ву работы | Будь более изысканным в своем выборе партнеров. Создавай элиту партнеров. Вводи культ инноваторов |
| Правила | Портновский подход к определению функции | Власть лидерства, власть в од­них руках! Главная продукция власти -элитарное решение. Во всех просчетах виновна власть. Умей использовать каждого с самой лучшей его стороны | Кодекс фирмы market-maker  Положение о прорывных ин­новационных группах (ПИГ). Положение об элитарных группах. Ротация | Положение об эталонах. Работа по эталонам. Если я не вырабатываю идеи, то помогаю тем, кто их вырабатывает | Элитарные и базовые группы. Каждый может войти в элиту, доказав это своими идеями и проектами |
| Обыкновения | Регул  Стратегические сессии по поиску новых кон­курентных преиму­ществ. Навык VISION | |рная учеба и развивающие трени  Многоуровневые управленче­ские команды. Клубность внутри фирмы (фут­бол, шахматы и др.) | нги (по ТРИЗ) - регулярные чем  "Боковая" иерархия (управ­ленческие воздействия идут не сверху, а от некоторой экс­пертной группы) | пионаты по шахматам, преф  Конкурсы идей | •рапсу и др.  Элитарный клуб партнеров внутри фирмы (вход- идея; членский взнос - новшество) |
| Нормы | Ориентация на дости­жение успеха преобла­дает над ориентацией "избежание неудач" | Инноватор (элитер) равен по влиянию власти. Власть - образец для элиты | Престиж фирмы - мой пре­стиж | Стремление опережать других. Культ креативности | Уважение к успеху другого. Признание неравенства как исходного. Критика в адрес фирмы -удар по собственному дос­тоинству |

\_^-^J

Идеологема: клиентоориентированность

Таблица 40

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сферы Компоненты ОК | Цели | Власть | Структуры | Работа | Отношения |
| Идеологемы | Привлечение и обслужи­вание клиента. Усиление атгракт-функции. Развитие клиентской базы | Весь персонал одинаково близок к клиенту | Сквозные, cross-структурные процедуры обслуживания клиента. "Персональный менеджер" сквозного обслуживания | Каждый работает на ат-тракт-функцию фирмы (первое лицо множествен­ного числа) | Внутрифирменные отно­шения такие же, как с кли­ентами (надежность, обя­зательность) |
| Управленческие установки | Разрабатывай мероприятия и программы по повыше­нию аттракт-функции фирмы. Мотивирующая оценка персонала | Встречайся с клиентом. По­сещай его, работай с ним, бывай у него. Создавай механизмы повы­шения инициативности персонала | Делегируй ответственность и полномочия. Поощряй взаимозаменяемость | Будь вежлив, доброжелате­лен. Разрабатывай и внедряй технологии обслуживания клиента, начиная встречей и заканчивая проводами. Ищи конкурентные пре­имущества в этой области. Работай с жалобами | Развивай и углубляй кон­такт с клиентом. Согласованность действий фирмы по отношению к клиенту. Делай контакт с клиентом благоприятным |
| Правила | Зарплата зависит от роста и развития клиентской ба­зы | Коде:  Положительный личный пример "как власть, так и все". Клиентоориентированность начинается с первого лица | с клиентоориентированной ф  Для клиента нет "структуры" и "режима" работы - есть единая организация | фМЫ  Работа оценивается по сле­дующим показателям кли-ентности: ... | Соблюдение одинакового стандарта работы с клиен­том всеми сотрудниками |
| Обыкновения | Регулярные "пятиминутки" (установочные с утра и разбор полетов вечером), чтобы все владели ситуацией в фирме. Один раз в неделю - обсуждение жалоб и предложений от клиента. Регулярные семинары-тренинги | | | | |
| Нормы | Мотивирующая оценка персонала. Зарплата зависит от числа клиентов | Развита ориентация на внутреннего клиента по вер­тикали (власть - клиент для исполнителей; исполнители -клиенты для власти) Клиентность - это не про­дажи, а отношения с клиен­том | Для клиентов я - лицо фирмы. Нехорошо конкурировать ме­жду собой за клиента | Стыдно бегать мимо клиен­та. Стыдно говорить клиенту "нет". В работе с клиентом нет ме­лочей (любые мелочи - зна­чимы). Потеря клиента восприни­мается как собственная не­удача | Взаимное усиление друг друга. Доверие друг к другу в ра­боте с клиентом. Не обсуждать перед кли­ентом собственные про­блемы. Дружелюбие с клиентом. |

Идеологема: успешная фирма без моего участия

Таблица 41

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сферы Компоненты ОК | Цели | Власть | Оргструктура | Работа | Отношения |
| Идеологсмы | У каждого свой чемодан | Все проблемы решаются на месте их возникновения | Автономность с централи­зацией на исполнит ди­ректора | Каждый знает, что ему де­лать (делает то, что надо) | Полная согласованность действий |
| Установки | Зарабатывай сам через це­ли фирмы | "Решайте сами, отстаньте от меня" | У каждого подразделения достаточно полномочий и прав | Твоя авторская самодоста­точность | Договаривайтесь между собой |
| Правила | Оценка по результату | V каждого свой начальник, но не я | Рентабельность фирмы больше рентабельности среднего подразделения | Прозрачность по вертика­ли: технология бизнеса от­крыта для вышестоящего руководителя | Письменные договоренно­сти внутри фирмы (кодекс) |
| Обыкновения | Полуформальные штабные | :ессин руководителей разных | уровней (сезонно, по поводл | г, периодично и др.) |  |
| Нормы | Состязательность по дос­тижениям, престиж успе­ха, проективность | Стыдно перекладывать на вышестоящего руководи­теля решение своих дел (признак некомпетентно­сти) | Признание приоритетно­сти общефирменных целей перед подразделенческими | Культ рациональности, технологичности, квали­фикации | Дух командности |

Таблица 42 **Идеологема: командность**

Командность: взаимопонимание; спевка, сыгранность; неформальная общность; взаимоусиление; общность целей, мето­дов, способов достижения; взаимная симпатия; терпимость; взаимозаменяемость.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| \^^ Сферы Компоненты ОК^~~^ | Цели | Власть | Оргструктура | Работа | Отношения |
| Идеологемы | Общность множества цепей | Каждый в чем-то лидер. Без погон. Взаимная отчетность. Делегирование | Матричностъ. Команды на всех уровнях | Каждый делает свое, согласу­ясь с другими. Оптимизация бизнес-процессов с ориентацией на "внутреннего клиента" | Партнерство по горизон­тали и вертикали |
| Управленческие установки | Как интегрировать множество целей в единую? Согласовать планы | Определись: в чем твой вклад, в чем ты сильнее других? Какие типы решений выносятся на команду? | Построй свою микрокоманду! Больше горизонталей, меньше вертикалей. Проектные структуры | Научись сотрудничать | Будьте взрослыми! Привлекать друг друга. Соединять компетенции |
| Правила | Не наступай на цели других. Следи за соответствием своей цели общей. Искать новые цели. Цепи фирмы принимаются командой | Принимать лидерство других Исполнительность. Меньше заданий, больше порядка. Не родительствовать! Не начальствовать! | Не огораживаться. Диффузность микрокоманд. Любая задача требует разных специалистов. Регулярная ротация | Определи партнеров. Ясность вклада каждого | Вносить позитив. Каждый в чем-то полез­нее других |
| Обыкновения | Стратегические сессии (что нас ждет, что с нами происхо­дит?). Регулярное подведение ито­гов работы | Предложения типа: "если бы ди­ректором был я. . .". День стажера (исполнитель в роли начальника) | Кросс-подразделенческие проекты. Публичные презентации ре­зультатов подразделений | Командные формы работы: планерки, совещания. Проблемные семинары. Сайт "Что мне нужно от дру­гих?'. Сайт 'Что я могу сделать для других?' | Компании по праздни­кам. Общие дни рождения. "Клуб любителей друг друга" |
| Нормы | У каждого забота об общих целях. Инициативность. Если что - виноваты все. Чувство вины у всех за неуда­чу каждого. Нет успеха в ущерб другим | Ценить "жирафизм". Солдатские советы генералам. Ценить возражения подчиненных. Не давать чемоданы без ручек | Один для всех, все для одного. Всем до всего есть дело. Каждый несет свой чемодан. Состязательность подразделе­ний. Открытость смежникам | Каждый везде. Инновационность. Безотказность по горизонтали | Приязнь. Коммуникабельность. Принятие на себя. Сопереживание |

* общие ценности;
* репутация (обязательность, порядочность, надежность).  
  На некоторых искусственных факторах:
* договоренности (правила, контракты);
* внешние гарантии (законы, гарантии от третьих лиц).

Тут нужно снова отделить психологическое от культурного. Человек ис­пытывает доверие - это чувство, психологическое переживание. А вот если в одной среде (стране, организации) принято доверять друг другу - то это куль­тура, поскольку по отношению к каждому индивиду, находящемуся в ней, дей­ствует мораль через тот социально-психологический механизм контроля, ко­торый мы обсуждали раньше.

Всегда ли доверие взаимно? Отнюдь. Один может доверять другому, но тот ему - нет.

**В чем ценность доверия?**

1. Оно повышает качество жизни, морально-психологический комфорт в  
   организации.
2. Снижает потери (сбои от невыполнения договоренностей).
3. Повышает надежность, прочность отношений.
4. Снижает риски в управляемости, безопасности бизнеса.
5. Позволяет экономить на контроле.
6. Развивает самостоятельность сотрудников, их чувство ответственности.
7. Повышает чувство собственного достоинства сотрудников.

Иначе говоря, доверие очень выгодно по гигиеническим, управленческим и экономическим причинам.

Можно выделить несколько **императивов доверия,** т. е. требований работни­ков друг к другу и к себе, которые могут обеспечить доверие в бизнес-организации:

* результативность труда,
* искренность,
* последовательность в поступках,
* уважение интересов друг друга, отзывчивость,
* общность ценностных ориентации,
* взаимная обязательность.

Только совокупность этих императивов может обеспечить формирование культуры доверия на фирме.

Существуют различия в **диапазоне доверия'.**

* в ближнем круге общения (компаньоны, управленческая команда, родствен­  
  ники и т. д.);
* среднем круге общения (в своей организации);
* дальнем круге общения (в этнической, гражданской общностях).

**Доверие и контроль**

Контроль не является антагонистом доверию, скорее, они идут в паре, вза­имно предполагают один другого. Однако чем больше контроля, тем меньше доверия. Чем меньше доверия, тем больше контроля. Контроль не может вы­теснить доверие, заменить его собой полностью — та или иная степень доверия

остается даже в самых жестко и детально контролируемых сферах. Доверие также не может обойтись без контроля. Какие-то формы контроля существу­ют даже в самых сплоченных в морально-психологическом отношении средах. Почему же различные организации стараются сместить баланс контроля -доверия в сторону второго? Во-первых, желая использовать ту ценность дове­рия, которая была изложена выше в 7 пунктах. Но есть и другая сторона - кон­троль имеет свои издержки:

* во-первых, контроль дорог, ибо требуются затраты на аппарат контроля,  
  отвлечение на него времени и т. п.;
* во-вторых, контроль конфликтен, поскольку связан с оценками действий  
  людей и неизбежными разногласиями между контролирующими и конт­  
  ролируемыми;
* в-третьих, контроль дискомфортен, создает психологическое напряжение,  
  беспокойство, тревогу, страх даже у тех, кто проходит через контроль бе­  
  зукоризненно;
* в-четвертых, контроль задает инерционность и неоперативность, т. к. ожи­  
  дание проверок сковывает инициативу, снижает самостоятельность и от­  
  ветственность.

Разумеется, контроль бывает двоякого рода:

* развивающий и
* консервативный.

Развивающий контроль ориентирован на улучшение дела, на помощь в совершенствовании работы, на предложение вариантов позитивных измене­ний. Развивающий контроль основан на доверии и исходит из того, что работ­ники стремятся к качественной работе, и если это у них иногда не получается, то из-за нехватки квалификации или внешних препятствий.

Консервативный контроль ориентирован на взыскания за отклонения от заданных параметров. Такой вид контроля предполагает нежелание работни­ков качественно работать и даже их корыстный умысел, противостоящий ин­тересам фирмы. Есть даже понятие разрушающего контроля, когда контроли­рующее вмешательство нарушает мотивацию, сбивает ритм работы и негатив­но сказывается на результатах.

Развивающий контроль нужен всегда, ибо ничто не бывает совершенным, всегда что-то можно улучшить. Как мы договаривались, развивающий конт­роль направлен именно на улучшение, в то время как консервативный - на сохранение. Соотношение обоих видов контроля может быть показано на раз­ных редакциях одной и той же пословицы "Доверяй, но проверяй" - характе­ризует преобладание развивающего контроля. "Проверяй и доверяй" - указы­вает на преобладание консервативного контроля. Но иногда и запретительный контроль приходится наращивать. Когда же?

Консервативный контроль возрастает, если в организации:

* велика дистанция власти, закрытость руководителей для подчиненных;
* возникают провоцирующие прецеденты (деструктивное поведение кого-  
  то из сотрудников, злоупотребления и т. п.);
* проявляется конфликт интересов (выгода одних подразделений или иерар­  
  хических уровней ведет к проигрышу других);

— в организационных нормах принята взаимная необязательность;

- руководители и подчиненные склонны к манипулятивным действиям по  
отношению друг к другу (см. об этом в разделе по командообразованию).  
Давайте вместе с нашим клиентом попробуем ответить на вопрос: **в каких**

**сферах организации или по отношению к каким сотрудникам должен пре­обладать первый или второй вид контроля?**

**Доверие - это риск,** поскольку оно расширяет степень свободы действий и независимости работников по отношению друг к другу. Когда возрастают риски доверия? Иначе говоря, при каких обстоятельствах доверие испытыва­ется на прочность?

Прежде всего это различные **соблазны** (использовать скрытно ресурсы фир­мы против ее интересов при низкой вероятности разоблачения). Кроме того, это **стрессы,** когда из-за нервного напряжения работник чаще ошибается или же склонен выполнять работу более простым, но неверным способом (нарушать тех­нологию, дисциплину и т. п.). Риски доверия обостряет и **сверхконтролъ,** на­пример, частые проверки, перегруженная отчетность побуждают работника к искажению данных либо к представлению вымышленной информации. Нако­нец, эти риски возрастают при появлении т. н. **незаменимых** сотрудников, в за­висимость от которых попадают руководители, коллеги, клиенты.

Доверие и контроль обычно сильно дифференцированы по двум основа­ниям:

* Кому?
* В чем?

Между тем ответ на вопрос, кому и в чем следует больше доверять в орга­низации, неочевиден. Давайте построим матрицу доверия: предложим руково­дителю организации или подразделения определить для себя параметры дове­рия-недоверия, которые для него наиболее значимы: квалификация, достовер­ность отчетных данных, лояльность (устойчивость перед соблазнами - своего рода "соблазностойкость"), ответственность (способность справляться с пору­ченным участком или заданием) и т. д. Пусть затем он распределит разные служ­бы или отдельных работников по степени своего доверия к ним в соответствии с этими критериями. Это уже внесет для него некоторую определенность в ана­лиз культуры доверия в руководимой им сфере.

Теперь другой заход. Давайте изобразим континуум, на одном конце кото­рого будет значиться подозрительность, а на другом - доверчивость. Согласу­ем с клиентом список тех работников организации, чье мнение по этому воп­росу для него особенно значимо. И затем попросим этих лиц анонимно поста­вить свои отметки на этом континууме применительно к конкретному руково­дителю (рис. 32).

О

**Подозрительность Доверчивость**

**Рис. 32. Характеристика руководителя по шкале "подозрительность - доверчивость"**

На обоих концах шкалы зафиксированы патологические состояния, кото­рые, будем надеяться, никто из опрашиваемых не отметит. И вообще тут высо­кие точности излишни. Важнее посмотреть, слева или справа от "О" будет со-

средоточено большинство отметок. Потом результаты могут быть предметом саморефлексии руководителя, коучинга и командных обсуждений.

Возможна еще одна методическая процедура. Тот же состав опрашивае­мых ответит на следующий вопрос: в чем они больше или меньше доверяют своему руководителю?

**Как развивать доверие?**

Исходным фактором установления доверия в организации является взаи­мопонимание по ее горизонтали и вертикали. Взаимопонимание включает в себя взаиморефлексию между руководителем и подчиненными, между разны­ми подразделениями и сотрудниками с той целью, чтобы лучше представить себе интересы, мотивы, заботы, опасения друг друга.

Другое направление усилий в этом деле - мониторинг организации по выявлению проблемных точек в налаживании доверия.

Следующий фактор развития культуры доверия - это разработка Кодекса доверия, который может стать составной частью Кодекса фирмы, а может стать и самостоятельным. Если Кодекс доверия будет соответствовать требованиям к ко­дексам вообще, то отклонения от него могут быть контролируемы и снимаемы.

Наконец, еще одним фактором развития культуры доверия должен стать адекватный контроль. Можно представить еще один континуум, в котором на одном конце будет контроль, на другом - доверие, а посредине его - разумный баланс, т. е. умеренное соотношение того и другого (рис. 33). Такой континуум можно применить к разным подразделениям, сферам деятельности и даже от­дельным работникам, с тем чтобы оценить, существующее соотношение дове­рия и контроля применительно к ним, а также желаемое соотношение впредь.

I—I—I—I—I \—\ 1 1—I—I

**Контроль Доверие**

**Рис. 33. Шкала баланса "контроль - доверие"**

И последняя методическая заготовка для характеристики и развития куль­туры доверия. В каждой организации есть две тонкоструктурные позиционно­сти: **"безбилетники"и "водители".** К первым относятся те сотрудники, кто выигрывает от принадлежности к данной организации, от использования ее ресурсов, но не делает адекватного собственного вклада в укрепление органи­зации; все, что за пределами их дохода и прямых функций, ими отторгается, игнорируется. Вторая категория, наоборот, те, кто стремится делать что-то по­лезное для организации, даже если это не приносит ему материальных или ста­тусных выгод. От них исходят предложения, инициативы по улучшению рабо­ты, имиджа организации, обстановки в ней. Они готовы бескорыстно тратить свои энергию и время на развитие фирмы.

Попробуем построить еще один континуум (рис. 34) с обозначением мес­та на нем тех или иных подразделений или работников и с выделением, так сказать, субкультур организации по этому признаку.

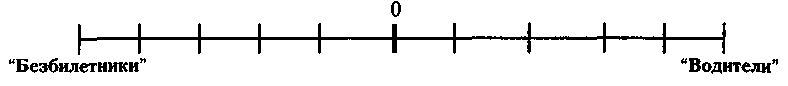


Рис. 34. **Шкала лояльности**

Так или иначе, руководители все чаще приходят к пониманию того, что развитие культуры доверия есть серьезный ресурс интеграции, управляемос­ти и оздоровления организации. Они приходят к пониманию того, что, входя в глобальный рынок, необходимо накопить стратегический запас доверия.

**7. НАСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

Все знают (читали, слышали), что военные сражения армии часто выиг­рывают меньшим числом и худшим вооружением, если их командиры сумели поднять дух солдат, вызвать у них чувства, усиливающие их стремление к по­беде: доблесть, отвагу, ярость. Многократно замечено и в спорте, что команда выигрывает не только благодаря лучшей технике игры и толковым трениров­кам, но и потому, что испытывает кураж, задор в игре.

Давно понято, какой источник результативности таится в настроении сол­дат и спортсменов. И какие силы, средства тратятся на то, чтобы его поднять, поддержать: артисты, лозунги, награды. И наоборот. Почему проиграли? - Как-то вот настроения не было. Ну, не было, и все тут. Оттого все и не клеилось. И все с пониманием вздыхают.

Не так ли бывает и с предприятиями, учреждениями?

**Самый субъективный фактор**

Организационная культура - душа организации. И в этом смысле она под­вержена смене эмоциональных состояний, в обиходе называемых настроени­ем: от радостного энтузиазма до апатии и даже отчаяния.. Коллективное на­строение, в отличие от индивидуального, распределено неравномерно по под­разделениям, специальностям, категориям работников и уровням иерархии. Поэтому речь идет о доминирующих группах, определяющим образом влияю­щих на деятельность организации.

Опять же, в отличие от индивидуального, коллективное настроение более устойчиво, не так быстро меняется. Зато создать коллективное настроение труд­нее, чем индивидуальное.

Эти коллективные настроения бывают длительными, относительно посто­янными. Или же ситуативными, краткосрочными взлетами, падениями груп­повых эмоций.

Энергетика фирмы - как выработать ее, сохранить, усилить?

Мой клиент объяснил успех одного из своих дивизионов:

* У них все, как у других, но еще - увлеченность.
* А откуда она там?
* Такие люди подобрались.

А вот группа психотренеров провела за городом семинар по командообра-зованию, отношения между сотрудниками сразу улучшились, и отдохнули хо­рошо. Понедельник и вторник фирма прожила в приподнятом настроении. Потом опять наступили серые будни.

Настроения задают **эмоциональный тонус организации,** который суще­ственно сказывается на работе. Высокий эмоциональный тонус побуждает ра­ботников выполнять свои функции на высшем уровне возможного, и даже боль­ше своих прямых обязанностей. Согласитесь, при прочих равных здесь возни­кает конкурентное преимущество организации. Так что есть из-за чего озабо­титься этим новым понятием, новым ресурсом, новым предметом консульти­рования.

Но это если эмоциональный тонус организации высок - ее настроение на подъеме. А если нет, и все наоборот? И ресурсы достаточны, и идеологемы при­влекательны, и установки даны, и кодекс выстроен, и нормы вполне позитив­ны, а жизни - нет... Ну нет и все! Люди вялы, речи тусклы. Все делается на нижнем уровне исполнения. Тогда тем более необходимо понять и изменить ситуацию, ибо такое настроение способно разрушить оргкультуру, ослабить управление.

Из своей практики я припоминаю несколько случаев подобного рода. Фир­ма долго работала над изобретением, вдохновленная перспективой длительного первенства на рынке. Было потрачено много средств, времени, созрело столько надежд и личных планов. Каково же было их потрясение, когда они узнали, что по импорту в страну поступила новинка, превосходящая их достижение! Еще пример. Из очень успешной, жизнерадостной компании ушли сразу два веду­щих специалиста. Никто до этого и не подозревал, как много идей, связей, реше­ний замыкалось на них. Внезапно образовалась огромная интеллектуальная дыра, и заполнить ее быстро, казалось, не было сил. Именно казалось.

А финансовый кризис в стране? Что и говорить - паника тогда сотрясает многие деловые организации.

**Два слагаемых**

По моим наблюдениям, хорошее организационное настроение складыва­ется из двух составляющих:

1. ДЕЛОВОГО ОПТИМИЗМА, т. е. уверенности коллектива в успехе пла­  
   нируемых действий, доверия руководству и коллегам. Оптимизм в организа­  
   ции достигается через предложение образа ее желаемого будущего (VISION),  
   вдохновляющего сотрудников; очередными достижениями в бизнесе, прямо  
   или косвенно улучшающими положение персонала; личными качествами ли­  
   деров;
2. РАДОСТНЫХ СОБЫТИЙ, эмоционального возбуждения, возникаю­  
   щего на неофициальных мероприятиях с коллективным участием (юбилеи  
   фирмы, загородные пикники, дни рождений, конкурсы на лучших по профес­  
   сии и т. п.), а также публичной оценки достижений работников, подразделе­  
   ний и т. д.

Понятно, что настроение организации обычно связано с ее жизненным циклом: оно выше на этапе ее роста и ниже при старении. Связано оно и с по-

ложением в макроэкономике, личным составом сотрудников, их сравнитель­ной самооценкой своего положения и перспектив. Но особенно оно зависит от качества управления: слаженности работы, четкости функций, позитивной мотивации, ну и Вы сами знаете, чего еще.

Бывают устойчивые, длительные состояния организации с высоким эмо­циональным тонусом. Есть фирмы, принадлежностью к которым гордятся, куда постоянно шлют свои резюме амбициозные профессионалы, где деловой оп­тимизм умеют сочетать с радостными событиями. Наверное, можно говорить даже о сангвиническом темпераменте таких организаций (как и меланхоли­ческом других).

Чаще встречаются ситуативные настроения подъема, возникающие сугу­бо событийно. Их эффект не переходит в деловой оптимизм и вскоре гаснет.

Вполне процветающие клиенты иногда говорят уже при первой встрече: "Мои сотрудники работают хорошо, но исчез блеск в глазах". Они имеют в виду именно обсуждаемый здесь предмет. А если Вы поинтересуетесь историей орга­низации у подчиненных, они скажут: "Раньше работалось как-то веселее". Спро­сите о причинах и получите типичный ответ: "Когда-то все было ново, мы зна­ли, к чему стремиться. Теперь вроде все достигнуто, успокоились. Только но­вички пытаются иной раз что-то менять, к чему-то звать, но окружающие их успокаивают".

Как оценивать организационное настроение? Я встречал и сочинял раз­ные вопросники. Не стану рекомендовать их по причине слабости, громоздко­сти применения, слишком уж многозначной интерпретации. А подходящие мне не удавались и не попадались. Но оценка во многом облегчается довольно вы­сокой наблюдаемостью этого феномена: "радостные" организации редки и ярки, там все наглядно. В противоположных случаях тоже.

Уроки из практики

Итак, зададимся вопросом: как формировать деловой оптимизм и созда­вать радостные события?

Вот удачный пример сочетания того и другого. Компания работает непло­хо, устойчиво, лидирует на своем рынке. Но людей беспокоит будущее: у всех на памяти недавний случай грубого маркетингового просчета руководства, когда конкуренты завезли дешевые тайваньские аналоги их продукта и диле­ры один за другим стали на него переключаться. Эта "измена" клиентов руко­водителям казалась временной, недолгой, они сильно переоценили рыночные достоинства собственного ассортимента. Спохватились поздно, с большими потерями. В ходе оргдиагностики я обнаружил тревогу сотрудников: думают ли "наверху" о будущем, далеко ли они заглядывают вперед, не повторится ли просчет? Однако диагностическое интервью с генеральным директором (он же и основной совладелец компании) выявило, что он имеет довольно амби­циозную, но реалистичную стратегию, выстроенную на 12 лет вперед и с уче­том уроков прошлого.

Мы доработали эту стратегию до необходимой степени детализации, и я убедил своего клиента выступить с новой стратегией перед собранием основ­ного состава работников.

За две недели было объявлено о грядущем собрании по стратегии. Воз­никло настроение заинтересованного ожидания, пошли разговоры и слухи. На собрание все явились, изрядно разогретые любопытством.

Доклад главы компании был хорошо оформлен, структурирован. Доклад­чик начал с истории, затем увел участников на 12 лет вперед, нарисовал буду­щее состояние. А затем вернулся в современность, начав от нее стадирование к этому состоянию. Получилось грандиозно, основательно и даже несколько сен­тиментально. Словом, впечатляюще. Потом вопросы-ответы. Пора заканчи­вать? Но представьте: тут в зал входят трое сотрудниц с подносами, на кото­рых бокалы с шампанским. Аплодисменты, смех, шутки, приветствия, тосты, все смешались в возбужденную толпу, шумят... Долго не расходятся.

Волна делового оптимизма, поднятая содержанием доклада, дошла до вол­нующего и памятного события в жизни каждого. А если дело было в пятницу вечером? За выходные о случившемся узнали домашние, друзья. Сами расска­зы стали воспоминаниями о событии, продолжением его. Оно объявилось в личной среде.

Хорошо, когда важные события насыщаются яркими впечатлениями. Чув­ства одухотворяют рассудок, развивая его в разум.

А во вторник генеральный объявил: через две недели 20 человек выезжа­ют за город на два дня разрабатывать предложенную стратегию по подразделе­ниям и задачам. Сразу отозвалось эхом: значит, все будет всерьез. Более того, есть возможность и необходимость включиться, повлиять, проявиться.

На выезде работа шла напряженно и с желанием. Завершилась шашлы­ком на природе.

Так выглядит пример соединения делового оптимизма с радостными пе­реживаниями. Как-то неловко тут выражаться в терминах "управленческого ресурса", "эффективности". Но польза для фирмы бесспорна. И ничего мани-пулятивного, все всем открыто. Руководство прямо обратилось к интеллекту и эмоциям сотрудников. И если на службе находится место удовольствиям, то и жизнь здоровее.

Посмотрим на описанное более консультационно. Какова последователь­ность действий?

\* Первое - намечено содержание события, точнее говоря, решено это содер­жание превратить в событие, обогатить его соответствующим настроением.

Второе - создано ожидание важного события.

Третье - состоявшееся событие внесло деловой оптимизм и завершилось эмоциональным подъемом.

Четвертое - новое ожидание, но не появления события, а участия в нем, создания его.

Пятое - событие состоялось и снова было усилено эмоциональным собы­тием.

Положительные эмоции как витамины подкрепляют здоровье организа­ции, активизируют в ней необходимые процессы, повышают ее жизнеспособ­ность.

Поразительно, как не видят этих возможностей руководители. Привык­шие считать и учитывать выгоду, иные из них не воспринимают ничего, что количественно не выражается.

**Фирма собрала своих работников филиалов на учебу. Со всей России и ближ­них стран. Всех отвезли на отраслевую выставку, провели занятия, тренинги. Так прошло несколько дней. В последний вечер - банкет. Огромный холл очистили от образцов продукции, мебели, расставили столы с большим угощением. При­ветствие генерального - и все пошло самотеком. Иногородние толкутся поте­рянно. Местные сбились в свои группки. А ведь сколько можно было бы оставить в памяти участников (хотя здесь и участвовать было не в чем), если бы их пригла­сили произносить тосты, заранее подговорили на художественное исполнение чего-то близкого им. А почему бы не воспользоваться какими-то деловыми игра­ми, специально для таких случаев придуманными? Обо всем этом потом бы мно­го говорилось на работе и по домам. Хорошее настроение организации сохра­нялось бы долго. И это при тех же расходах!**

**По крайней мере 8**

Какие же виды организационного настроения существуют?

Можно выстроить континуум, в котором последовательно расположить их от "холода" к "теплу", но по преобладанию в организации, без учета разли­чий и колебаний их в отдельных невлиятельных группах персонала:

а) ПАНИКА: при кризисе, разрушении компании из-за ошибок руковод­  
ства, внезапных резких ухудшениях в среде, когда работники стремятся поки­  
нуть организацию скорее;

б) УНЫНИЕ: т. е. усталость от неудач, демотивирующего стиля руковод­  
ства, бесперспективности и бессилия работников изменить что-либо;

в) ТРЕВОЖНОСТЬ: при неопределенности, слухах о непонятных реор­  
ганизациях, перемещениях или изменениях в оплате, ужесточении требова­  
ний к работникам;

г) РАВНОДУШИЕ: когда каждого сотрудника интересует только его соб­  
ственное положение, нет внимания к общеорганизационным делам и делам  
коллег; большинство работников не держатся за свои места и готовы покинуть  
их при подходящей возможности;

д) НАДЕЖДА: отличается ожиданием новых шансов, настроенностью на  
улучшения в делах компании и, как правило, в положении многих сотрудни­  
ков; появляется от позитивных инициатив руководителей или подразделений  
влиятельных работников, принятых к реализации;

е) УВЕРЕННОСТЬ: спокойная деловитость, чувство достаточного благопо­  
лучия, благоприятное отношение к будущему организации и своему месту в ней;

ж) ПОДЪЕМ: энергичная активность персонала в работе, позитив в отно­  
шениях, много предложений по инновациям;

з) ЭНТУЗИАЗМ: возбуждение эмоций по поводу радостного события или  
многообещающей перспективы; готовность делать больше обычного даже це­  
ной напряженных усилий, жертвовать личным временем.

**Взаимосвязи настроений**

Нетрудно заметить, что среди этих 8 видов организационных настроений устойчивыми являются только "г" и "е", остальные же - кратковременны. Хотя

"б", "в" и "ж" могут длиться относительно долго, пусть даже при большой сме­няемости персонала. Руководители чаще, конечно, стремятся к достижению в своих организациях состояния "е" - "уверенность".

Но если организационное настроение близко к "б", то изменить его можно через достижение "д" и даже, минуя на какое-то время "е", выйти на "ж", а то и на "з". А уже потом войти в желаемое настроение "уверенность".

Предложите Вашему клиенту найти свою организацию на этой "шкале настроений". Пусть то же сделают другие руководители подразделений, дру­гие сотрудники. Сопоставьте их оценки. И если первые 4 пункта на "шкале оргнастроений" отмечаются, помогите ему поработать над источниками дело­вого оптимизма и радостных событий.

В случае же второй четверки помогите ему задуматься: как "заземлить" на ту же "уверенность" любое из других настроений его организации.

Чувства обычно бывают сильнее разума. Именно в их тонких пластах за­легают энергоносители организации. Эту силу чувств почти инстинктивно пытаются мобилизовать, разбудить предприниматели и управленцы. Но то, что у них в инстинкте, в осознании, у нас должно быть в технологии. Она, впрочем, и обозначена в пп. 1 и 2 этого раздела. Здесь только добавлю, что она строится на инноватике, а о ней разговор дальше.

Советы консультанту

Маркетинговая ситуация вокруг консультирования развития организаци­онной культуры весьма неопределенна - казалось бы, это очень сложная зада­ча, которая может быть решена главным образом в методологии глубокого кон­сультирования, требующая длительной, тонкой и деликатной работы, нетех-нологизируемая, - но вот на тебе, появляется на первом уровне спроса! Отку­да? Почему? Мода. Своего рода фрак, который носят те, кто достиг стадии ари-стократизации. Кодекс, идеология фирмы, корпоративная культура - что сто­ит за этим? Подмены.

Есть несколько признаков, показывающих на то, что руководство организа­ции, употребляя эти термины, заказывает Вам на самом деле ФДП (фиктивно-демонстративный продукт - по выражению покойного Георгия Петровича Щедровицкого). Первый из таких признаков заказа на ФДП тот, что субъек­том этого заказа являются не первые руководители, а, например, служба уп­равления персоналом. А СУП и есть СУП - она выступает как инициатор или порученец контакта с консультантом, но решение, определяющее тип органи­зационной культуры, она ведь не принимает. Но при нашей-то вертикальной культуре в жизни организации сильно доминируют приказы, распоряжения, стиль руководства высших начальников, на которых эта служба почти не вли­яет. Второй признак такого подхода - "сделайте за нас", дескать, мы как клиен­ты вам заказываем, платим, а вы уж извольте... В разработке изменений корпо­ративной культуры руководители высшего звена не участвуют и даже не про­являют интереса к продуктам этой работы, с самого начала воспринимая ее как декоративную. Третий признак: заказ дается на всю, часто гигантскую, орга­низацию, разветвленную на всю страну. При этом и слышать никто не хочет о возможных субкультурах в региональных филиалах или подразделениях.

Воля ваша, господа консультанты, я не судья и сам, бывало, пробовал уча­ствовать в некоторых разработках подобного типа - они, может, и полезны для "отточки" пера и развития воображения, но, между нами, - будем отдавать себе отчет в том, с чем имеем дело. Качественная работа здесь тоже возможна в виде подготовки предложений либо для всего гиганта, либо в конкретных подраз­делениях.

А кто самый благодарный клиент в этом смысле? Думаю, средний бизнес, начинавшийся с нуля нашими новыми предпринимателями. Почему? Обычно это организации, испытанные многими стрессами и достижениями, где глава компании не только признанный лидер, но и сознательный заинтересованный заказчик. Он слушает и слышит, с пониманием относится к специфике этой работы. Например: он скорее всего положительно отнесется к Вашему предло­жению, что, прежде чем что-то менять, нужно сначала провести диагностику того, что есть. Очень вероятно, что он согласится с Вашим тезисом о длитель­ности этой работы, необходимости его личного участия в ней. Более того, он постарается ни в коем случае не выпустить эту работу из своих рук. Однако и ему нужны аргументы. С какого из них начать? Вернитесь к началу главы.

Советы руководителю

Не стоит рассчитывать на то, что развитие организационной культуры может решаться как отдельная задача. Если Вы не готовы к тому, что ее реше­ние должно сочетаться с пересмотром идеологии, стратегии, функций, моти­вации, стиля руководства, - не тратьте время и средства.

Изменение организационной культуры не может обойтись без изменения личной культуры, некоторых особенностей своего поведения, имиджа, отно­шений с подчиненными, качества управленческих решений. Готовы ли Вы? Многие руководители согласны менять все, кроме себя.

**МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ КЛИЕНТНОЙ ОРИЕНТАЦИИ**

Итак, есть три основные управленческие ценности: управляемость, кли-ентность, инновационность. Кажется, до сих пор мы больше всего внимания уделяли первой из них. И только сейчас рассмотрим методологию, методики и процедуры, которые созданы прямо для воплощения второй управленческой ценности.

**1. АТТРАКТ-ФУНКЦИЯ ФИРМЫ**

По-моему, на практике развитие клиентной ориентации главным образом сводится к тренингам на технику продаж. Это хорошо, но недостаточно. Поче­му? Такой подход предполагает, что клиентная ориентация - дело франт-пер­сонала. Но нередко оказывается, что бэк-персонал - самое емкое вместилище инерции и препятствует клиентоориентированному поведению продающих подразделений и сотрудников или не обеспечивает его.

**Смысл понятия**

Отсюда следует первый тезис: **эффективно развернуть фирму в сторону клиента можно только целиком, включая все ее "этажи и отсеки".**

Для обозначения способности организации заинтересовывать клиентуру в сотрудничестве с ней я предлагаю понятие **аттракт-функция фирмы.** Это понятие комплексное, многоаспектное. Все усилия руководителей и исполни­телей снабжающих, закупочных, технических, финансовых, торгующих под­разделений интегрально результируются на том конусе, который обращен к потребителю продукции или услуг организации. Этот конус и есть аттракт-функция фирмы - результирующая всей деятельности фирмы с точки зрения потребителей, покупателей, сбытовых партнеров. Если проще - привлекатель­ность фирмы как целого.

Как соотносятся понятия аттракт-функция и клиентная ориентация? Ко­нечно, первое намного шире второго, в него входят имиджевые и репутацион-ные аспекты деятельности фирмы, ее субъективные и объективные характери­стики, отношения не только с клиентами, но и с партнерами. Клиентная ори-

ентация - частный случай аттракт-функции фирмы и означает субъективную устремленность руководства, штабных подразделений, франт-персонала к улуч­шению отношений с клиентурой, к закреплению и развитию клиентской базы. Аттракт-функция включает в себя следующие составляющие:

* **сервисную,** т. е. набор услуг, комфорт, доступность, экономия времени и пр.;
* этическую, т. е. надежность, достоверность информации, честность, ува­  
  жение к клиенту и т. д.;
* **эстетическую,** т. е. дизайн, колористика, чистота, звуковой фон, внешний  
  вид сотрудников и т. д.

Неразвитая аттаркт-функция концентрируется прежде всего на первой составляющей, т. е. ассортимент, доставка, качество и т. д. Во вторую очередь внимание коммерческих организаций концентрируется на эстетическую состав­ляющую. И только затем, надо сказать, с опозданием, руководители компании начинают понимать ценность этической составляющей.

Однако я расположил их здесь именно в порядке убывающей значимости на современном рынке.

Теперь еще два тезиса.

**А. Конкуренция** постепенно **выравнивает разницу** в ценах, ассортименте и качестве товаров и услуг. Конечно, производители стремятся непрерывно улуч­шать потребительские свойства изделий. И наверное, самим конструкторам, разработчикам, проектировщикам, испытателям новых моделей действитель­но видна разница между уровнями качества. Но потребитель не специалист и не улавливает многих тонкостей предлагаемых ему улучшений. Продавец в магазине может искренне убеждать Вас в несравненно более качественном звуке новой марки магнитофона, но Вы этого не чувствуете, хотя и не возражаете: "Может быть, может быть, но это для меня не важно..." Иначе говоря, за каким-то пределом конкуренция на качестве теряет смысл. Разница в ценах тоже по­степенно становится не настолько большой, что для покупателя становится важнее расстояние до магазина, чем стоимость. В ассортименте выравнивание происходит меньше. Там благодаря новинкам можно сильнее удерживать интерес клиентуры. Но и там есть предел. Поскольку чрезмерное ассортимен­тное разнообразие сильно затрудняет выбор. И опять-таки, потребителю труд­но оценить различия. Правда, для определенной категории клиентов новизна представляет самостоятельную ценность, и они выбирают измененный про­дукт просто в силу его новизны.

Б. Если верен предыдущий тезис, то надо согласиться и с тем, что **сферой конкуренции все больше становятся отношения с клиентом,** точнее, сам спо­соб построения их, результативность их: насколько фирма способна учиты­вать индивидуальность оптовых, корпоративных, индивидуальных покупате­лей; в какой мере удается ей дойти до конечного потребителя, насколько она может заинтересовать клиента в продолжении отношений. Так вот, качество отношений с клиентурой пределов не имеет ни объективно, ни субъективно. Качество в этой сфере клиент различает всегда. Здесь нет того порога воспри­ятия, который есть у качества изделий. Клиент способен улавливать самые тонкие нюансы взаимодействия с поставщиком.

Если верен и этот тезис, то неизбежно **фокус конкуренции смещается именно на отношенческие факторы** аттракт-функции фирмы. Поэтому все

**больше предпринимателей то ли чувствуют, то ли понимают значение клиент-ной ориентации своей фирмы, и помощь консультанта тут востребована уже на первом уровне спроса, не говоря уже о том, что она оказывается желанной на всех остальных его уровнях.**

**Категории клиентов**

На кого рассчитана аттракт-функция? Очень толковую систематизацию клиентуры приводят М. и Н. Рафел1. С некоторыми изменениями и дополне­ниями я использую ее в работе.

Можно выделить 6 категорий клиентов:

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ. Это люди или организации, которые, абстрактно говоря, могут стать вашими клиентами, если для того сложатся благоприят­ные обстоятельства, которые сведут вас с ними. Что же это за обстоятель­ства? Насколько и в какой части они зависят от вас? Как вы можете изменить их навстречу таким клиентам?2

ПОСЕТИТЕЛИ. Те, кто хотя бы однажды побывали в вашем офисе, мага­зине, демонстрационном зале, выставочном боксе. Что их привело именно к вам? Почему они только посетили без всяких положительных последствий для вас? Знаете ли вы, кто они такие? А в самом деле - кто? Как вы сможете вернуть таких посетителей в будугцем?

ПОКУПАТЕЛИ. Те, кто только 1-2 раза сделали у вас покупки или закупки. Что привело их к вам - случай, реклама, рекомендации? Почему их контакт с вами оказался кратким: причина в них или в вас? Что было в акте купли-продажи нежелательного для них? Какие шансы на то, чтобы построить ваши отношения с ними на постоянной основе? Что тут в ва­ших силах?

ПОСТОЯННЫЕ. Те, кто у вас покупает регулярно. Потому ли, что им близко от дома или места работы, или же они сознательно отдают пред­почтение именно вам? Если причина первая, то каковы их проблемы? Нельзя помочь им? Если причина вторая, как можно узнать, что именно они ценят в вас? А можно ли от них получить совет по улучшению ваших с ними отно­шений?

ПРИВЕРЖЕНЦЫ. Самая ценная категория покупателей. Они отлича­ются двумя особенностями: первое - случайно или нарочно они готовы ска­зать что-то хорошее о вас другим людям; второе - если вы попали в полосу трудностей, они не склонны сразу покидать вас и скорее переждут с вами это время. Почему эти люди стали вашими приверженцами? Какие причины ин­дивидуальные, а какие типичные? На какие группы и по каким признакам мож­но разделить приверженцев? Как воспользоваться их приверженностью для развития бизнеса?

ПОТЕРЯННЫЕ. Покинувшие вас ради ваших конкурентов. Что с вами случилось такого, что изменило их отношение к вашему бизнесу? Что там слу-

**1 Рафел М., Рафел Н. Как завоевать клиента. СПб.: Питер Пресс, 1996. С. 10.**

**2 Вопросы, которые здесь приводятся курсивом, я отшлифовал в работе с клиентами над развити­  
ем аттракт-функции. Предлагаю Вам в таком или улучшенном варианте воспроизводить их клиенту в  
самом начале работы с ним. В каком месте? Об этом - потом...**

чайно, что закономерно? Чем именно ваши конкуренты сумели их привлечь?При каких обстоятельствах они смогут вернуться?1

Мы выделили эти категории клиентов наших клиентов и теперь можем предложить им задачу: как через развитие аттракт-функции фирмы можно увеличить число приверженцев и объем их закупок?

Примерно так выглядит заказ, который Вы сможете отработать Вашему клиенту по предлагаемой далее методике, которую я разрабатываю, совершен­ствую и использую в течение нескольких лет и предлагаю Вам ее в том состоя­нии, в каком она находится на момент написания этого текста.

**2. ОСОБЕННОСТИ МЕТОДИКИ**

В целом работа по развитию аттракт-функции, как Вы понимаете, может быть бесконечной. Но у нее есть основная часть, которая задает некий фунда­мент или старт для многих последующих действий. Вот эта часть включает себя (если не считать контрактинга):

* диагностическую пробу;
* 2-3-дневный практикум;
* консультационное сопровождение изменений.

**Диагностическая проба**

Читатель, наверное, помнит, что организационная диагностика бывает об­щая и частная. Тут как раз требуется второй вариант. Это своего рода эксп­ресс-диагностика фирмы под совершенно конкретную задачу: получить пред­ставление об уровне клиентной ориентации данной фирмы.

Выполнять ее лучше следующим образом. Предположим, у Вашего кли­ента несколько шоу-румов, магазинов в одном городе. Попросите клиента дать Вам сопровождающего, который поможет Вам быстро найти эти места встречи фирмы со своими покупателями. Но сопровождающий не должен входить в помещение, он только сэкономит время на поиски и расскажет Вам что-то интересное о торговой или демонстрационной точке. А дальше Вы работаете по методологии управления по "слабым сигналам". При этом Вы не только наблюдатель, Вам необходимо создавать пусть небольшие, но проблемные ситуации, в которых проявляется клиентная ориентация. Об­ратить внимание, что Вам нужны **не столько поведенческие проявления конкретных продавцов, менеджеров торговых залов, сколько систем­ные проявления клиентной ориентации, которые характеризуют не столько работников, сколько фирму.** Очень важно это различать. Если мы выявим только первые признаки, то наша информация будет выглядеть просто как жалоба или даже донос на отдельных работников - это некон­сультационно.

1 Однажды кто-то из моих клиентов спросил меня: "Почему все эти категории начинаются на "по", а самая главная категория повторяет первый слог моей фамилии?" Он усомнился, но Вы поверь­те, что это чисто случайно. Сам недоумеваю...

Был у меня клиент, который занимался обоями. В областном городе у него было около десятка магазинов. Я приехал в один из них. Мне там очень понрави­лось - планировка, ассортимент, продавцы, музыка и все-все. Что ж, мне оста­ется зафиксировать высокую клиентную ориентацию? Попробую создать про­блемную ситуацию: подхожу к секции "Сопутствующие товары", там лежит дере­вянная оконная рама небольших размеров для дачного домика. Обращаюсь к продавцу:

* Хорошая рама. Не могла бы ваша фирма помочь мне установить ее?
* Мы ведь только продаем, виновато улыбаясь, отвечает продавец.
* Но тогда я не куплю у вас ее, самому мне это трудно сделать.
* Очень сожалею...
* Но может быть, у вас есть адреса каких-то фирм, кого вы может порекомен­  
  довать мне для этой работы? Я вижу, тут у вас и мастеровые люди отовари­  
  ваются...
* Увы, мы не располагаем такой информацией. Посмотрите рекламный жур­  
  нал - может быть, там что-нибудь найдете.

Уже потом, завершая работу над аттракт-функцией фирмы, отталкиваясь от этого примера, мы с менеджментом компании разработали далеко идущую про­грамму кооперации со строительными бригадами и организациями, которые за­купают для своих клиентов обои, товары для ремонта и строительства. Мы спе­циально пригласили тех из них, кто конкурирует между собой, с таким предложе­нием: "Давайте делать общий бизнес: если вы делает свои закупки в магазинах только нашей фирмы - мы повесим при входе транспарант с рекомендацией пользоваться именно вашими ремонтными и строительными услугами. Если вы не можете покупать только у нас, но все же увеличите закупки наших товаров, то мы будем раздавать индивидуальным покупателям ваши визитки с телефонами". И что Выдумаете? Они стали закупать больше.

Теперь совсем другой случай. Я нахожусь в офисе оптово-розничной фир­мы. Мне как консультанту выделили в этом здании небольшой кабинетик. Я по­шел обедать в их кафе в том же корпусе. До конца обеденного времени остава­лось полчаса. Сидя уже за столом, наблюдаю такую сцену: сотрудница офиса просит у официанта овощной салат. Тототвечает: "Салаты кончились". Та печально переспросила: "Да?" - и стала заказывать что-то другое. Потом, уходя, я спро­сил официанта: "А в каком смысле могли кончиться овощные салаты, что, поми­доры-огурцы в Москву больше не попадают?" Его ответ: "Просто на всех не хва­тило". - "Но почему именно не хватило, ведь овощи вокруг в избытке?" Тот недо­уменно молчит.

Потом, в нужный момент я привел этот пример в следующем сопровожде­нии: "Конечно, мне было интересно посетить ваш музей советского сервиса, но меня удивило здесь больше не само противоестественное отсутствие салатов, а покорная реакция вашей сотрудницы - такое смирение перед антиклиентной ориентацией официанта не свидетельствует ли о проблемах с вашей собствен­ной клиентной ориентацией?" Реакция на этот пример была оживленной, мне­ния, конечно, разделились, но все согласились, что клиентная ориентация фир­мы так или иначе связана с чувствительностью своего персонала к плохой клиент­ной ориентации по отношению к себе. Все признали, что это постоянный стиль работы кафе при терпении и попустительстве сотрудников офиса.

Последний пример на эту тему. Фирма занимается производством и уста­новкой пластиковых окон. Я звоню по телефону в одну из ее торговых точек и прошу рассказать мне о предлагаемых ими вариантах. И в ответ слышу массу

**технических и товароведческих терминов, смысла которых я не понимаю. Прошу разъяснить мне все это на бытовом языке, там пробуют, я переспрашиваю, они раздражаются, передают телефонную трубку еще кому-то, все начинается сна­чала...**

Все это совершенно разные случаи, которые показывают возможность и необходимость предварительного зондирования качества клиентной ориен­тации. Перед началом основной работы на фирме по данной теме нужно на­брать таких примеров достаточно, чтобы потом оперировать ими по ходу прак­тикума.

**Практикум по аттракт-функции фирмы**

Практикум есть основная часть консультационной работы. Она состоит в разработке некоторых актуальных проблем организации консультационными методами силами самих сотрудников этой организации. В практикуме есть вариант "обучения в действии". Разумеется, работники организации и сами анализируют проблемы и ищут их решения. Практикум осуществляет то же, но с целевым подбором участников работы и с соответствующим методичес­ким обеспечением. Консультант стремится к такому персональному составу участников, который обычно в организации одновременно и полностью не со­бирается, - это дает возможность выходить на такие решения, которые не по­являются привычным путем.

Кого необходимо приглашать? Во-первых, нужно обеспечить комплек­сность присутствия, ни в коем случае не обходясь силами самих продав­цов. Хотя именно к таким ограничениям стремятся руководители. Необ­ходимо участие первых лиц, работников финансовых служб, снабженчес­ких подразделений, логистиков, торговцев и производственников, если таковые имеются. Всего желательно не более 25 человек. Надо обязатель­но договориться о постоянном присутствии каждого приглашенного. Со­всем хорошо - проводить это резиденциально, т. е. с выездом на 2—3 дня куда-либо за город.

Для работы нужно подобрать помещение не менее 50 м2, с хорошим осве­щением и с двумя свободными стенами, на которых постепенно будет накап­ливаться письменный материал. Понадобится также 8 комплектов ярких мар­керов (следить, чтобы вместо них не появились строчковыделители). Поза­ботьтесь также о приобретении примерно 60 листов бумаги формата А1 и примерно такого же количества листов фермата А4. Пусть у каждого будет шариковая ручка и передвижной стул.

Этот практикум занимает 2-3 дня, изложение материала делится на не­сколько частей и строится в следующей последовательности:

* вводная часть,
* развивающая часть,
* диагностическая часть,
* разработочная часть,
* переход к перспективным проектам.

Всю эту работу вполне может выполнить один консультант.

**Вводная часть**

Консультант представляет себя так, как он считает это нужным для дан­ного случая. Затем приводит тезисы, которые здесь изложены повыше в разде­лах с подзаголовками "Смысл понятия" и "Категории клиентов". Надо только излагать основные тезисы на флип-чарте, пользуясь только ключевыми слова­ми без подробностей, так чтобы эти ключевые слова появлялись на глазах уча­стников.

Иногда во вводную часть я встраиваю методы **"Метафора" и "Кресто­вина".** Они как раз и покажут степень клиентной ориентации на данной фир­ме и составят, так сказать, отправную точку для дальнейшей работы.

**Развивающая часть**

Что такое развивающий материал? Как Вы сейчас увидите, это совокуп­ность проблематизирующих высказываний на данную тему по разным аспек­там аттракт-функции фирмы1. Я собирал эти высказывания несколько лет: половина из них - мои наблюдения за работой моих клиентов, другую полови­ну я собрал из специальной литературы, даже из газет. Некоторые я менял, дополнял в зависимости от реакции тех, кому я предлагал их в консультацион­ном процессе. Сгруппировал их затем так, чтобы некоторые акценты повторя­лись на разные лады и задавали своего рода установки для продвижения прак­тикума. Группировки у меня получились такие:

**"О клиентах",**

**"Продавцам",**

**"Правила",**

**"Ситуации,"**

**"Понятия",**

**"Руководителям".**

На листах формата А1 они у меня набраны крупным шрифтом, так чтобы размещенные там высказывания читались из глубины зала. Я прикрепляю оче­редной лист к стене, затем приподнимаю нижний край листа близко к его верх­нему краю и закрепляю его скотчем, чтобы закрыть до поры до времени текст. А затем, опуская нижний край листа на одно высказывание, предлагать участ­никам каждое из них в отдельности. Когда-то я раздавал участникам листы в формате А4 и предлагал зачитывать каждое высказывание по очереди. Но вско­ре я убедился, что они начинают жадно читать все, их внимание рассеивается, они не работают в унисон и даже начинают между собой обсуждать какие-то высказывания, до которых еще очередь не дошла. Кроме того, я убедился в том, что если они видят каждое высказывание в отдельности и одновременно все вместе, то эффект, ценность и значимость каждого высказывания для них существенно возрастают.

Каждый лист сверху содержит инструкцию по работе с ним. В центре рас­полагается почти одинаковая на всех 6 листах просьба: "Пожалуйста, прочти­те внимательно и отметьте вертикальными палочками...". Дальше идут указа­ния, что отметить слева и что отметить справа от каждого высказывания. По-

**1Я начал работать по этой методике с 1996 г. и применял ее в самых разных организациях, выпус­кники Школы консультантов по управлению существенно расширили круг ее применения вплоть до общеобразовательной школы, где в качестве условных клиентов были родители.**

этому сначала я открываю эту просьбу-инструкцию. Прошу кого-нибудь из участников громко и отчетливо зачитать ее. И таким образом аудитория на­страивается на дело и оказывается в состоянии заинтересованного ожидания. После этого я обнажаю первое высказывание, т. е. закрепляю нижний край листа точно под ним. И снова прошу кого-нибудь следующего, например сидящего рядом, так же внятно, слышно для всех зачитать.

Почему важно, чтобы читал не консультант, а участники практикума? Во-первых, таким образом снижается монотонность звучания одного и того же голоса. Мужские, женские голоса разных тембров и силы создают некий кон­трапункт голосу консультанта. Во-вторых, зная, что каждому нужно будет чи­тать по очереди, они более внимательно следят за происходящим. В-третьих, такое зачитывание усиливает некоторый эффект участия в общей работе.

После каждого высказывания я обращаю в зал каскад вопросов, направ­ленных на проблематизацию участников и побуждающих их к осмыслению и непосредственной реакции на смысл высказывания: согласие, отрицание, уточ­нение. Интерпретации через собственный опыт, споры и т. д. Некоторые из вопросов, которые задаю я сам, или же они порождаются залом, я выношу на отдельный плакат на флип-чарте в качестве названий некоторых проектов, подлежащих разработке в ближайшем будущем.

Сейчас я постараюсь максимально близко к реальности воспроизвести ход такой работы. Я буду шрифтами отделять высказывания, помещенные на лис­тах, от собственных **устных** комментариев и вопросов, которые я произношу сразу же после того, как кто-то из участников громко зачитает очередное вы­сказывание с листа. Разумеется, в моем устном тексте много импровизаций, появляющихся в зависимости от ситуации, собственных догадок и даже иног­да в пикировании с кем-то из участников. В такие моменты я не ставлю задачу что-то доказать, в чем-то убедить - надо только возбудить интерес, мышление, побудить задуматься.

Приступим.

**О клиентах**

Какие 3 из этих Пожалуйста, прочтите внимательно и Какие из этих суждений

суждений вы отметьте вертикальными палочками вам особенно трудно

считаете особенно <J Слева Справа [£> учесть на практике"!

важными ? j-l

О V

**- Люди покупают только две вещи: решение своих проблем и приятные  
ощущения. Сумейте совместить и то и другое, чтобы продать больше.**

Вы согласны с таким мнением? По-моему, это спорно. Неужели только две вещи? Что вы скажете?

**- Потенциальный клиент сначала отправляется к тому продавцу, у ко­  
торого больший ассортимент.**

Это похоже на правду, не так ли? Может быть, в вашей отрасли что-то иначе? Может, дело не в объеме ассортимента? К какому продавцу (консуль­танту, менеджеру) отправляется ваш клиент, войдя в ваш магазин (шоу-рум, демонстрационный зал)? Каковы ваши наблюдения на этот счет?

**- Посетитель руководствуется первым впечатлением.**

Какое первое впечатление создает ваш торговый зал для посетителя? Мо­жет быть, это зависит от того, каким окажется этот посетитель? Какой посетитель получает очень хорошее первое впечатление ?Ав каких случаях это первое впечатление получается неважным? Давайте специально разработаем проект под названием "Первое впечатление" (я его записываю).

**- Посетитель, скорее всего, сравнит вас с вашим конкурентом.**

С каким конкурентом он сравнит вас? По каким признакам он будет срав­нивать? И что у него получится после такого сравнения? В чем вы наверняка выиграете в его глазах? А в чем он у видит ваши слабости? Что вам стоит поза­имствовать у ваших конкурентов? Очень советую вам разработать проект под названием "Сравнение с конкурентами".

**- Четверо из 10 потенциальных покупателей принимают решение,  
вступать с вами в деловые отношения или нет, по внешнему виду ва­  
шего предприятия.**

Четверо из 10! Почти половина. Раз это так важно - какое же решение они принимают, глядя на внешний вид вашего офиса? Что дает им при этом осно­вания отвернуться от вас? А что побуждает их именно с вами наладить дело­вые отношения? О чем говорит внешний вид вашей фирмы? Он солиден? Убеди­телен? Нет ли в нем серьезных просчетов? Вы же видите, сколько теряете, экономя на ремонте, дизайне, чистоте?

**- Посетители составляют свое мнение в первые 8 секунд пребывания  
на вашей фирме.**

Всего 8 секунд! Посчитайте прямо сейчас до 8. Это немало. Что за это вре­мя они увидят? Что успеют оценить? Давайте в проект "Первое впечатление" внесем уточнение "8 секунд".

**- Четверо из 10 впервые зашедших к вам посетителей судят о вашей  
компетентности по тому, насколько профессионально вы выгля­  
дите.**

Снова 40% потерь или преимуществ? Что значит - профессионально вы­глядеть? Кто у вас выглядит действительно профессионально? Я профессио­нально выгляжу? Из чего состоит профессиональный вид? Что это - одежда, манеры, взгляд? Может быть, стоит начать такой проект: "Внешний вид на­шего сотрудника" (продавца, экспедитора, генерального директора, охранника, коммерческого директора) - кого еще?

**- Половина покупателей, сталкивающиеся с проблемами при совер­  
шении закупок, никогда никому не жалуются. Поэтому каждая фир­  
ма ежегодно теряет 20% своих клиентов. Если вам удастся вернуть  
5% потерянных клиентов, прибыль могла бы вырасти едва ли не  
вдвое.**

Половина покупателей! Теряем 20%. Как вернуть хотя бы эти 5? Что та­кое жалоба? Это бесплатная услуга клиента продавцу. Это ценнейшая инфор­мация о наших ресурсах, которые мы почему-то не замечаем. Ведь если он столк­нулся у нас с проблемами и унес свои жалобы с собой, это значит, что с этим же столкнется другой и третий. Как получить от них эти жалобы ? Как это дела -ете вы? Давайте предпримем большой проект "Жалобы покупателей". Может быть, он станет главным.

**— Около** 45% **жалующихся обращаются с этим х рядовым сотрудни­кам, которые редко доносят эти жалобы до руководителей; только 5% жалующихся предъявляют свои претензии прямо руководителям.**

Руководители получают только 5% жалоб! Можно ли сделать так, чтобы продавец, консультант передавали поступающие к ним жалобы руководите­лям? Наверное, все жалобы они передавать не станут, но пусть некоторые. Давайте в проекте "Жалобы" отметим специальный пункт: передача жалоб клиентов от исполнителей к руководителям.

**- Самыми большими приверженцами фирмы становятся те покупате­  
ли, чьи жалобы быстро и с готовностью удовлетворены.**

Вот он, путь к сердцу клиента — скорость удовлетворения жалоб. Или хотя бы готовность к этому - готовность покупатель тоже оценит. Какого рода жалобы мы в состоянии уже сейчас быстро удовлетворять? А какие не гото­вы? Что тут можно изменить? Может быть, добавим в проект о жалобах пункт "скорость и готовность к удовлетворению жалоб"?

Первый лист завершен. И он теперь полностью открыт на обозрение. Возьмите 4-5 красных маркеров. Предложите всем участникам подойти к это­му листу и сделать свои отметки, как это предлагается сверху. Однако чтобы участники не испортили Ваш лист, с которым Вы будете работать у других клиентов, повесьте рядом с ним слева и справа полоски бумаги шириной сан­тиметров двадцать. Хорошо, что аудитория задвигалась, - люди разминаются, подходят к листам близко, вникают, сравнивают, делают свой выбор. Значит, погружаются в консультационный процесс.

Вот вертикальные палочки расставлены. Сделайте краткий перерыв минут на 10. Попросите кого-нибудь из участников званием повыше последить за тем, чтобы все возвращались дружно, не исчезали по своим делам в кабинетах.

Собрались. Предложите им поделиться своими наблюдениями: где клас­теры (максимальные скопления палочек) слева сочетаются с кластерами спра­ва, т. е. самое важное оказывается самым трудным. Пусть участники сами най­дут эти сочетания.

Следующий лист. Все делаем так же, как и с предыдущим. Вперед.

**Продавцам**

Какие 3 из Пожалуйста, прочтите внимательно и отметьте Какие суждения вам

этих суждений вертикальными палочками труднее всего

самые ценные? <£ Слева Справа cf> использовать?

О О

**- Предвосхищайте вопросы клиента, сообщайте ему сами то, о чем он  
наверняка спросит.**

Согласны ли вы с этим'''Может быть, наоборот - дать возможность кли­енту самому спросить? Как вы думаете?

**- Чем больше вы расскажете клиенту о своем товаре, тем больше вы  
продадите.**

Неужели есть такая связь?Ведь так клиентаможно всего заговорить?Ведь избыток информации не лучше, чем недостаток. Что именно надо сказать кли­енту о товаре, чтобы больше продать? А на каком языке вы рассказываете клиенту о товаре? Легко ли ему понимать вас?

**- Не говорите клиенту "нет". Предложите набор вариантов, и если он  
откажется, то это будет его выбор, а не ваш отказ.**

Когда вы говорите клиенту "нет"? Если покупатель спрашивает у вас изде­лие одной марки, как вы поступаете? Говорите ему: "У нас этого нет"? Или же иначе: "Я могу предложить вам другую марку, она тоже хорошая". А как все-таки сказать "нет", когда у вас нет выхода? Как уметь приятно отказывать?

**- Лучший способ улучшить дело — посоветоваться с клиентом.**

У вас получается советоваться с клиентом ? Как лучше всего получить его совет? А по каким вопросам вам нужен его совет? А что тут важнее — полу­чить совет или само обращение за советом? Может быть, нам полезен специ­альный проект под названием "Как советоваться с клиентом?".

**- Предложение: "Купите одну штуку за 10 долларов, тогда вторую вы  
получите бесплатно" привлечет на 40% больше покупателей, чем  
объявления "заполцены"или "скидка50%".**

Это данные западных специалистов по изучению спроса. А у нас с этим так же? Вы пробовали? Как тут правильнее поступить?

**- Оказывайте дополнительные услуги, которые выделяют вас из ряда  
конкурентов.**

Сейчас кругом говорят о дополнительных услугах. Действительно ли это поощряет спрос? Какие дополнительные услуги у вас оправданы?Может, неко­торые из них вы ввели напрасно? Какие из них действительно выделяют вас из ряда конкурентов? А что в этом смысле ваши конкуренты делают такого, чего не делаете вы?

**- Во всем мире у людей быстро растет чувство собственного достоин­  
ства. На вопрос: "Считаете ли вы себя важной персоной?" — в 1940 г.  
в развитых странах "да" отвечали 11%, в 1993 г. - 60%. Из этого сле­  
дует, что...**

Действительно, что? Чувство собственного достоинства - это как раз к этической компоненте аттракт-функции. Что задевает это чувство у посе­тителя вашего офиса, склада, магазина? Что унижает клиента - очередь, не­брежное обращение, завышенные цены? А как не уронить своего достоинства, подчеркивая достоинства клиента?

**- Если вы раскладываете в самолете столик для еды и замечаете на  
нем пятна кофе, не задумываетесь ли вы о качестве несущего вас са­  
молета?**

Вы не задумываетесь? А как вы думаете - многие задумываются? А может быть, на вашей фирме нет таких "пятен кофе"?Или все-таки есть?Какие? Унос может получиться очень интересный проект:« "Пятна кофе" на нашей фирме"».

**- Лучшая реклама - молва.**

Ходитли о вас какая-то молва? Что такое эта молва? Что приносит фирме хорошая молва о ней? Хоть о ком-то из ваших конкурентов ходит молва?

**- Почему все больше фирм создают у себя "Клуб лучшего клиента " (осо­  
бого, привилегированного) ? Этим охватываются все три социальные  
потребности личности: в общении, в признании, в принадлежности.**Что это за потребности личности? Как вы думаете? А вам нужен такой

клуб? Для кого? А на каких условиях туда можно вступить? Тут много спорно­го, не так ли? Вы не возражаете против проекта "Клуб нашего клиента''?

**- Раньше считалось бесспорным, что 20% клиентов дают 80% оборо­  
та. Но определенная система поощрений и сотрудничества приводит  
к тому, что 5% клиентов могут дать вам половину оборота.**

Смотрите: есть те, кто может принести вам половину оборота. Но толь­ко при определенной методике построения отношений с ними. Какая система отношений должна быть с такими клиентами?

Работаем с листом и обсуждаем полученное. На этот раз слева отметить два суждения, а справа - без ограничений.

**Правила**

Какие 2 га этих Пожалуйста, прочтите внимательно и Какие суждения

суждений вы отметьте вертикальными палочками вам особенно

считаете особенно трудно учесть на

важными? О Слева Справа ч/" практике?

О О

**- Легче продать уже имеющемуся клиенту, чем новому.**

Конечно, легче. Поэтому мы существенно сэкономим свои силы и время, если сумеем закреплять наших клиентов, если научимся потенциальных переводить в постоянных и если поймем, как у нас появляются потерянные.

**- Снижающий цены должен быть готов к "ценовой войне".**

Вы участвовали в ценовых войнах? По собственной инициативе? Чему вас они научили? Почему вы их избегаете?

**- Если сделать добро какому-то человеку, то он расскажет об этом  
трем своим знакомым. Если же сделать кому-то плохо, то об этом  
узнают еще 11 человек.**

Какая несправедливость: про добро расскажут трем, а про зло узнают 11. Вы доверяете таким исследованиям? А что подсказывает вам личный опыт? Про какое "плохо"рассказывают ваши клиенты? Назовите мне сейчас, пожа­луйста.

**- Реклама, обещающая конкретную выгоду покупателю, воспринима­  
ется вчетверо лучше, чем та, которая лишь подчеркивает свойства  
товара. Продавец обуви, демонстрируя мягкую стельку (свойство  
товара), говорит: "Она снижает усталость ног" (выгода потреби­  
теля) . Продавец костюмов из смеси синтетики и шерсти (свойство)  
подчеркивает: "Они на любой сезон" (выгода). На осенней распрода­  
же велосипедов кроме % скидки указано: "Вы сэкономите на теплые  
ботинки".**

Я заметил, что ваши рекламные материалы и проспекты далеко не полнос­тью переведены с языка "свойства товара" на язык "выгода потребителя". Вы не согласны ? Знаете, если я ошибаюсь - это не беда, хуже, если заблуждаетесь вы. Все-таки я советую вам предпринять проект под названием "Перевод с языка свойств на язык выгод".

**- Если вы продаете клиенту только то, что он заказывает, - вы про­  
сто клерк.**

Поднимите руки те, кто не считает себя клерком в этом смысле. Что же вас отличает о клерка? А какой примерно процент у вас все-таки клерков?

**- Правило "первого впечатления".**

Как теперь мы будем понимать правило "первого впечатления"?

**- На развитом рынке репутация фирмы выше прибыли.**

Вы с этим согласны? А как у вас получается на самом деле? Как вы счита­ете, когда у вас это правило заработает по-настоящему?

**- Мебельная фабрика работает по индивидуальным заказам. Ее работ­  
ники жалуются: "Самые капризные заказчики - "умельцы", те, кто  
сам любит конструировать и мастерить. Они вечно требуют чего-  
то нестандартного и особо придирчивы к качеству. Их немного, но  
отделаться от них нелегко ". На этой фабрике не знают правило: тот  
клиент особо ценен, который развивает нас.**

Есть у вас такие клиенты ? Они вам тоже мешают ? Может, именно таких прежде всего пригласить в Клуб нашего клиента?

**- Правило соответствия: "Вам не нравится этот клиент? Смените ра­  
боту...".**

Скажите, положа руку на сердце (свое), какой процент клиентов вам не нравится? Чем они не нравятся? Я знаю, что от вас уходят сотрудники - в основном по этой причине?

Следующий лист: обратите внимание участников практикума, что слева и справа количество отметок не ограничивается.

Ситуации

Какие из этих Пожалуйста, прочтите внимательно и Какие из этих

ситуаций напоми- отметьте вертикальными палочками ситуаций вы

нают то, что считаете для себя

случается на вашем <Ji Слева Справа с£> наиболее

предприятии? поучительными?

о о

**- В магазине обнаружили, что половина оборота обеспечивается 10%  
клиентов.**

Снова вопрос: кто эти 10%? Вы могли бы назвать кого-нибудь из них по имени? Вы согласны с таким суждением: для нас все клиенты важны, но по-разному?

**- Каждый год на рынке США появляется более 15 000 новых товаров.  
И попытки продать 90% из них заканчиваются крахом.**

А сколько у вас появляется новых товаров за год? Как у вас принято отно­ситься к неудачам с продажей некоторых из них? Ищете виновных? Признаете право на ошибку? Считаете какой-то процент неудач неизбежными? Инте­ресно, а какой именно процент неудач вы считаете приемлемым в таких случа­ях? Кто-нибудь оценивал? Что если попробовать обозначить такой проект: "Инновационныериски в ассортименте"?

**- В одном бистро решили увеличить продажи за счет добавления по­  
рошка женьшеня в молочный коктейль, что было непривычно для по­  
сетителей. Когда посетитель заказывал коктейль, кассир спраши­  
вал: "Вам с одним пакетиком или с двумя?"**

В чем тут идея?Неужели незаметно? Кто задает этот вопрос?Кассир! Ведь это традиционно примитивно исполнительская должность, почти автомат...

А тут и она работает на развитие спроса - задает вариант выбора вроет. А как ваши кассиры, охранники, грузчики могут работать нарост продаж?

**- В конторе склада новый клиент обращается к сотруднику: "Вы не спе­  
циалист по кондитерке?" — "Я только оформляю ".К другому: "Кто у  
вас разбирается в шоколаде?" - "Это к заведующему".**

Эту сцену я наблюдал у одного клиента. У вас, конечно, так не бывает. А что вы улыбаетесь?

**- В США был проведен общенациональный опрос: "Почему вы покупае­  
те именно у них?". Ответы по убывающей распределились так: каче­  
ство, ассортимент, обслуживание, цена.**

А как распределились бы ответы ваших покупателей? Что они поставили бы на первое, второе, третье места? Вы пробовали их опрашивать? Это важ­но. Ведь так мы отвечаем на вопрос: что находится в фокусе конкуренции? Что такое фокус конкуренции? Это те признаки, по которым клиенты выбирают себе поставщиков, продавцов. А с другой стороны, это те факторы, преимуще­ства, которыми сами продавцы привлекают к себе клиентов в первую очередь. Так что у вас в фокусе конкуренции? Может быть, что-то пятое? Кто мне скажет? Почему такие разные мнения? Я очень советую вам поработать над проектом "Фокус конкуренции".

**- Рассерженная покупательница выскакивает из кабинета в перепол­  
ненный коридор и громко говорит сама себе: "По телефону у них одни  
цены, а приехала — другие. Как им верить после этого!? Из глубины  
коридора кто-то реагирует: "Ипо ассортименту у них также!" Это  
слышали 16 человек.**

Вы думаете, я это подслушал у вас? А что - мог бы? Вспомним об этичес­кой составляющей аттракт-функции - там про нее пока не знают. Зато зна­ете вы. Кто может оценить упущенную выгоду от такого эпизода?

**- В большинстве американских фирм затрачивают в 5раз больше уси­  
лий на привлечение нового покупателя, чем на уже имеющегося кли­  
ента.**

Что следует из этой фразы ? Новые покупатели слишком дороги, надо уметь совершенствовать спрос уже действующих покупателей. Кстати, а сколько вам обходится привлечение каждого нового клиента? Как не считали? И не собира­етесь?

**- Сотрудник оптовой фирмы оформляет отпуск товара клиенту тех­  
нически правильно, но надменно, часто раздражается. Уходя, кли­  
ент говорит: "Вы - накладные расходы, ая- прибыль!"**

Ну что, господа Накладные Расходы? Как бы вы себя почувствовали после такой реплики? Давайте представим. Я ведь тоже ваш накладной расход... Бывает, что мы с клиентом разговариваем надменно. Это от нашего характе­ра или так поставлена работа?

**- Чикагская фирма "Dominick"выделила 6типов своих клиентов - ма­  
газинов розничной торговли. Их стали дифференцированно снабжать,  
принимать у себя, предоставлять льготы и т. п.**

Как вы думаете, какие это были типы? Один руководитель оптовой фир­мы мне сказал: "У меня есть два типа — выгодный клиент и не мой клиент". С какими типами клиентов мы должны работать дифференцированно?

**— Одна компьютерная фирма провела внезапную распродажу с уточ­  
нением: "Только для лучших клиентов!"Посыпались вопросы: "А кого  
вы считаете лучшими?".**

Может быть, эти компьютерщики поступили неэтично? Разве можно кли­ентам говорить, что кто-то из них лучший? Кто тогда остальные? Или все-таки иногда это стоит делать?

Очередной лист годится не для всяких клиентов. Здесь требуется квали­фикация, некоторая способность к абстрактному мышлению. Как бы они не возроптали. Решайте по ситуации, как этим пользоваться. Здесь слева и спра­ва тоже нет ограничений по количеству отметок.

**Понятия**

Какими из этих Пожалуйста, прочтите внимательно и отметьте Какие из этих

понятий вы вертикальными папочками понятий вы

фактически уже <Ji Слева Справа £> считаете нужным

пользовались? ввести в оборот?

о о

**- Прямой маркетинг: ориентированный на конкретного клиента.**

Вам это нужно? Пробовали когда-нибудь? Как это выглядело?

**- Целевой маркетинг: ориентированный на конкретную категорию кли­  
ентов...**

А это вы применяли?Как вы это понимаете?Может, кто-то приведет пример?

* **Маркетинг по продукту: как сбыть мой товар?**
* **Маркетинг по потребителю: что нужно людям такого, что я могу  
  предложить ?**

Какой из этих двух видов маркетинга у вас преобладает - по продукту или по потребителю? Почему такие неуверенные ответы?Может быть, ваша фир­ма находится на уровне сугубо сбытовой идеологии? Чем отличается сбыт от маркетинга?

**- Избирательный маркетинг: дифференциация способов работы с раз­  
ными категориями клиентов.**

Мы снова возвращаемся к вопросу типологии клиентов. Нужна ли она вам? Чуть позже мы займемся структуризацией клиентской базы вашей компании.

**- Тест -маркетинг: выяснение реакций покупателей на новый товар или  
обычный товар в новом месте и т. п.**

Вы, конечно, выявляете реакцию покупателей. А как вы это делаете? Спе­циальная методика?Или на глазок?

**- Частотный маркетинг: мероприятия по увеличению частоты поку­  
пок разными клиентами.**

Какие мероприятия такого рода у вас уже были ?

**— Профессионал: всегда собою недоволен;  
знает причины успеха других;  
постоянно осваивает новшества;**

**у него есть своя идея;**

**у него охотно учатся другие;**

**предвидит худшее;**

**он принимает кризис как шанс.**

А чего не хватает в этом перечне? Может быть, какие-то формулировки слишком резкие, преувеличенные? А кто у нас на фирме профессионал в этом смысле?

**- "Первое лицо множественного числа": каждый сотрудник выступа­  
ет перед клиентом от имени фирмы в целом.**

Вам знаком этот принцип? Как вы его понимаете? Если по 10-балльной шкале, то какой градус этого принципа характерен для вашей фирмы?

**- Неценовая конкуренция: даже сравнительно более высокая цена мо­  
жет быть компенсирована качеством, ассортиментом и дружелю­  
бием.**

Кто сказал, что только снижение цен привлекает покупателей? Пожалуй­ста, расскажите мне о каком-нибудь случае из вашей практики, когда какой-то способ, форма работы с клиентом перекрывали высокую цену?

**- Приоритетный клиент: определите для себя понятие и то, что из него  
следует.**

Какого клиента вы считаете приоритетным? Неужели только объем? Я совершенно согласен с теми из вас, кто считает невозможным определить приоритетность клиента только по одному какому-то признаку.

**- Трансляционность клиента.**

Что такое трансляционностъ? Это способность клиента вольно или не­вольно "заразить" другого желанием покупать у вас. Представьте себе ситуа­цию: магазин в областном городе, появляется приезжий из райцентра, покупа­ет скромно, держится неуверенно. Вопрос: какая система работы с ним может побудить его рассказать своим соседям, сослуживцам о том, что если, дескать, будете в том городе, зайдите в такой-то магазин - человеком себя почувству­ете: и выбор большой, и советы дельные, а уж уважение, терпение - как в кино?!

Или другой случай. Купил профессор себе набор папок в канцелярском мага­зине, выслушал ценную информацию, всем остался доволен и получил предложе­ние: если в вашем университете тоже будут закупать бумагу, ручки, папки и пр. - передайте вот этот буклет, будет скидка. И индивидуальный покупа­тель превращается в корпоративного. Купил мало, а транслировал много.

Согласны? Теперь скажите, какие ваши клиенты наиболее трансляцион-ны? Назовите сейчас 2-3 категории самых трансляционных клиентов. Теперь давайте задумаемся: а разве трансляционностъ не связана с приоритетнос­тью? А разве трансляционность клиентов от нас не зависит? Как же нам по­влиять на нее? Я вижу, вы со мной согласны, что надо предусмотреть специ­альный проект: "Трансляционностъ клиента как ресурс".

**- Суперклиент: тот, на которого приходятся самые большие объем за­  
купок, доля вашего оборота.**

Как искать и закреплять такого? Этим вы, конечно, занимаетесь давно и много.

**- Взаимоконкурентные клиенты общего поставщика;  
клиенты, конкурентные своему поставщику;  
внеконкурентные клиенты;**

**клиенты, конкурентные чужим клиентам.**

Я вас не запутал? У вас есть клиенты, которые конкурентны друг другу? Вы можете как-то использовать эту их особенность? Почему на то собрание в

магазин обоев пригласили именно взаимоконкурентных ремонтников и строи­телей ? Непонятно ? А есть у вас такие дилеры, которые конкурируют с вашей розницей в регионах, т. е. с вами фактически ? Как вы работаете с этими клиен­тами, чтобы они не подавляли ваш бизнес? А ведь большинство ваших дилеров -конкуренты дилерам ваших конкурентов. Конкурент моего конкурента — мой партнер. Как использовать все эти зависимости в маркетинговой политике? Глава одной компании решил заказать большую партию одежды на итальянс­кой фабрике. Те потребовали полной предоплаты. Но как вывести столько де­нег из оборота? И тогда он решил создать пул, т. е. предложить своим дилерам вложиться в эту закупку. Конечно, он пригласил для этой акции только тех, которые между собой в бизнесе не соприкасались - продавали одно и то же, но в разных регионах. Так что давайте не будем путаться в этих понятиях - они нам понадобятся.

**- Управленческая прибыль\*: достигается не за счет вложений капита­  
ла (в технику, технологию, строительство, имущество), а новше­  
ствами в организации, методах управления, стимулирования и т. д.**Именно эту прибыль мы сейчас с вами и создаем. Вы не заметили?

Этот лист требует некоторой деликатности при использовании. Есть ру­ководители, которые очень заинтересованы в обсуждении их стиля, методов управления. А есть очень чувствительные по этой части, даже болезненно реа­гирующие на обсуждение их действий. Поэтому получите перед началом всей этой работы ответ на такой вопрос: как вы относитесь к тому, что на этом практи­куме мы затронем какие-то особенности управления вашей фирмой, может быть, и ваших личных решений? Кто-то ответит: "Пожалуйста, я ведь пони­маю, что многие проблемы во мне самом", а другой скажет: "Ну нет, это ни к чему". А лист сам по себе нужен. Мы же договаривались, что аттракт-функция фирмы не есть только клиентная ориентация исполнительского персонала, это понятие комплексное, начинающееся именно с управления. Но если Вы сочте­те возможным воспользоваться этим листом, то обратите внимание участни­ков слева его и на отсутствие таковых справа.

Руководителям

Какие 3 из этих Пожалуйста, прочтите внимательно и отметьте Какие из этих суж-

суждений паи- вертикальными палочками дений вам особенно

более важны <J) Слева Справа^ трудно реализо-

длявас? вать?

о о

**Там, где есть лидер, не нужен контроль.**

Вы согласны с этим? В чем тут идея? Да, лидер тем и отличается от на­чальника, что он подает пример, вызывает у остальных желание подражать ему, создает обстановку доверия.

**- Поощрение за положительное сильнее, чем наказание за отрицательное.**Кто думает иначе? Давайте представим, как реагирует работник на на­  
казание: он сжимается, протестует или уходит в себя, интерес к работе у него  
пропадает. А в вашей компании преобладает первое или второе?

1 Это понятие ввел в оборот один из первых консультантов по управлению в нашей стране Вален­тин Шулимович Рапопорт Светлая ему память

**- Люди не любят работать на кого-то, они хотят работать с кем-то.**

Действительно, хорошие работники ищут в руководителях партнеров: ты мне даешь хорошие условия - я тебе даю хорошую работу. Так сказать, парт­нерство по вертикали. Что вы на это скажете?

**- Если сотрудники говорят "я", "меня", а о фирме - "они", "их", это  
значит, что что-то не ладится у вас с руководством.**

А как у вас принято говорить - по первому или по второму варианту?

**- Некоторые проверки дороже потерь без проверок.**

Какие именно поверки здесь имеются в виду? Может, кто-нибудь приве­дет мне пример?

**- Награждать за эффективность, продвигать за способности.**

Да, это разные вещи. Эффективная работа на одном месте никак не озна­чает столь же эффективную работу на уровне повыше. Не согласны?

**- Менеджер — это не контролер, а тренер.**

Как следует понимать это выражение? Меньше контроля - больше помаши.

**- Сотрудники будут, относиться к клиенту так, как вы относитесь к  
сотрудникам.**

Многие исследования показывают, что если внутри компании отношения конфликтные, грубые, то хороших отношений с клиентурой не получается. Как вы думаете, действительно есть такая зависимость?

- Мотивирующее руководство эффективнее любого иного тем, что оно  
оценивает прежде всего достижения и развивает ценные склоннос­  
ти, т. е. повышает энергию работника, а не гасит ее наказаниями.  
Должен вам сказать, что в большинстве организаций руководство у нас

демотивирующее. А у вас ставка делается больше на оценку достижений или на взыскания за упущения?

Подведем первые итоги.

Ну что ж, теперь у нас вся стена завешана обдуманными и обработанными листами. Пригласите всех сделать обзор полученного: где обозначения кон­центрируются больше всего. Давайте отберем из них те, которые сочетают силь­ные кластеры слева и справа, т. е. те высказывания, которые вертикальные па­лочки "обнимают" с двух сторон. Понаблюдаем за смысловыми связями меж­ду такими высказываниями - не говорят ли они об одном и том же? Не дают ли они нам основания для каких-то группировок и обобщений?

Потом обратимся к флип-чарту, где нанесены названия проектов. Посмот­рим, какая тематика нам интереснее всего. Может быть, кто-то захочет ранжиро­вать их по степени важности. Пусть желающие подойдут и пронумеруют их по этому признаку с левой стороны названий. А потом кто-то пусть подойдет и про-ранжирует их по другому признаку - первоочередность, срочность, последова­тельность исполнения - и расставит соответствующие номера справа от названий проектов. Спросите участников: на каких высказываниях важность и срочность совпадают или близки? Где еще? Получается приоритетность проектов.

На этом завершаем работу с развивающим материалом, она идет оживлен­но, увлекательно. На то и рассчитано. Вся эта работа должна занять не более одного дня.

Следующая стадия - диагностическая часть.

**Диагностическая часть**

После работы с развивающим материалом у Вас есть выбор: то ли сразу переходить к разработке уже обозначенных проектов, то ли идти вглубь на сле­дующие стадии, как они перечислены выше. Чем же определяется Ваш выбор?

Должен предупредить, что иногда на диагностической части воспроизво­дят общеизвестное, не дают ничего нового, и Ваш клиент, глава компании, не­доволен: потратили столько времени, а получили примерно то же, что знали и до этого. Конечно, клиенту иногда кажется, что он это действительно знал рань­ше. Так бывает, что человек увидит что-то новое, но воспринимает это как ес­тественное и понятное. Что ж, с этим приходится считаться. Но нередко уча­стники и на самом деле предлагают наблюдения, выводы и рекомендации, ко­торые, что называется, носятся в воздухе, уже так или иначе созрели.

Однако диагностическая и разработочная части дают очень важный ре­зультат - формирование командное™ (общее понимание, навыки взаимодей­ствия, отождествление себя с организацией, коллективные решения и т. д.). Поэтому еще на стадии контрактинга договоритесь с клиентом: желает ли он ограничить работу только прикладными, конкретными изменениями либо он заинтересован также в развитии того, что многие руководители называют "дух команды". Ведь сотрудники фирмы скорее всего именно здесь впервые собе­рутся в таком составе и будут работать таким необычным для них образом. Вполне возможно, что другого столь сильного импульса командообразованию фирма не получит. Руководители чаще всего выбирают второй вариант. Тогда предупредите, что диагностическая часть дает продукты и результаты (Вы, надеюсь, помните разницу из предыдущего текста). И здесь как раз тот случай, когда продукты могут быть скромными, зато результаты - значительными.

Диагностическая часть работы должна начаться утром следующего дня и состоять из двух этапов:

* **Фирма глазами клиента и партнера.**
* **Клиент глазами фирмы.**

Работа здесь строится как межгрупповая, но на основе монопозиционных групп. (Что это такое — см. соответствующий раздел.)

По какому признаку формировать монопозиционные группы? Одна из них пусть состоит из бэк-персонала, т. е. работников штабных подразделений; дру­гая - из руководителей сбытовых подразделений; третья - из продавцов; чет­вертая - из высших руководителей фирмы (генеральный, коммерческий, фи­нансовый и другие директора и их заместители). Возможны и другие вариан­ты. Но они должны быть монопозиционными для того, чтобы показать разни­цу в понимании обсуждаемых проблем. Каждая группа работает в отдельной комнате, в большом зале могут работать и две.

ФИРМА ГЛАЗАМИ КЛИЕНТА И ПАРТНЕРА. Выделите на это им пол­тора-два часа. Проследите, чтобы они изложили письменно на больших листах то, как, по их мнению, покупатели и поставщики видят фирму. Тут могут быть и рисунки, карикатуры, схемы, но они должны быть понятны и выразительны.

Предложите группам, мысленно войдя в положение клиентов, выделить сильные и слабые стороны в деятельности фирмы с точки зрения клиентуры. Попросите также иметь в виду все три составляющие аттракт-функции фир­мы, они не должны выпасть из внимания групп. Очень желательно воспроиз­водить разные проблемные ситуации, имевшие место быть по значимым пово-

дам. Обсуждение ситуаций очень оживляет содержание доклада, делает его более эффектным и действенным.

Через назначенное время группы принесут свои листы в зал и выставят докладчика или содокладчиков для обсуждения их продукта. После каждого доклада (он должен занять минут 15) предложите задавать вопросы. Затем пусть все остальные группы по очереди кратко сформулируют свое отноше­ние к представленному докладу: что они в нем ценят, что в нем не удалось.

В конце противоположная стена оказывается также частично занавешен­ной листами с докладами. Предложите желающим высказать свое восприятие всех докладов в целом: что нового, что интересного, какие стереотипы и ба­нальности. Предложите также и собственное наблюдение, а еще лучше - ана­лиз. Поэтому в ходе обсуждения докладов делайте и свои пометки, с тем чтобы Ваше мнение прозвучало достаточно весомо, содержательно. Вы здесь не фа-силитатор - он бы с такой работой не справился.

КЛИЕНТ ГЛАЗАМИ ФИРМЫ. В том же составе и в том же порядке груп­пам предлагается ответить на следующие вопросы: по каким признакам целе­сообразно категорировать клиентов? Какова структура клиентской базы в ди­намике, в тенденциях последних лет? По каким признакам можно выделить приоритетных клиентов?

Все так же группы работают над ответами, готовят свои доклады в течение того же времени. Доклады обсуждаются тем же ходом, так же подводятся итоги.

Теперь мы готовы переходить к разработке изменений. Для этого нужен еще один день. Хотя иногда приходится диагностическую и разработочную части укладывать в один рабочий день, разве что немного затянув его.

**Разработанная часть**

Утром третьего дня или в середине второго (уж как Вы тут договоритесь с клиентом) вы перестраиваете участников практикума в 3-4 **полипозиционных** группы. Полипозиционные группы должны строиться по методологии групповой работы, уже описанной ранее. То есть в каждой полипозиционной группе должны быть более-менее равномерно представлены присутствующие позиционности.

Общая задача на разработку принимается такая:

* Что нужно сделать для повышения привлекательности фирмы для клиен­  
  тов и партнеров?
* Каким образом мы можем развивать приоритетных клиентов в привер­  
  женцев фирмы?

На этой стадии командный эффект особенно усиливается, поскольку уча­стники переходят к выработке рекомендаций и решений - а это более увлека­тельная и творческая задача.

Вся работа строится так же, как и на предыдущей стадии.

В случае если Ваш клиент остался равнодушным к идее командообразова-ния, то разработочную часть мы все равно сохраняем, но строим ее только на уже обозначенных ранее проектах. То есть переход к перспективным проектам (последняя часть работы) совершается здесь и сейчас.

Если же Вы работаете по полному варианту, то разработочная часть за­канчивается **программой дальнейших действий** фирмы по реализации наме­ченных решений.

Практикум завершен. И уже в приватном разговоре с клиентом Вы може­те предложить ему **консультационное сопровождение** работы над проектами. Оно может быть рассчитано на несколько месяцев. Ну а если Вы работаете в методологии глубокого консультирования, то гораздо дольше, с переходом на другие проблемы и задачи.

По окончании практикума желательно представить клиенту отчет. Это особенно важно, если Вы рассчитываете на продолжение консультационных работ в этой же компании. Ниже я приведу вариант одного из таких отчетов своему клиенту. Он поможет Вам сориентироваться в том, как это лучше де­лать практически. Конечно, Вы догадываетесь, что я убрал из этого отчета все признаки конкретного заказчика и его бизнеса.

**Советы консультанту**

Маркетинговая ситуация вокруг этого консультационного продукта весь­ма благоприятна и находится на втором уровне спроса. Другое дело, что руко­водители склонны понимать эту задачу как сугубо тренинговую. Поэтому пусть у Вас всегда наготове будет тезис: клиентная ориентация - это функция фир­мы в целом; развернуть фирму лицом к клиенту можно только целиком.

Еще один трудный момент здесь - это показать заказчику, что аттракт-фун-кция не замыкается только на клиентуре, что она относится также к работе с разными партнерами: поставщиками, сетевыми дилерами, местными властями. Иначе говоря, это многосторонний репутационный фактор. Но клиентная ори­ентация здесь центральная. Поэтому с нее начинать проще, убедительнее. Ниже привожу вариант оформления предложения по содержанию работы.

**Развитие аттракт-функции фирмы**

**(Предложение по проведению консультационных работ для повышения привлекательности фирмы для клиентуры и партнеров)**

**Цель: Существенно повысить заинтересованность и готовность франт- и**

**бэк-персонала, фирмы как целого в использовании приемов и методов активной работы с разными категориями клиентов, развития клиент­ской базы и отношений с поставщиками и другими партнерами. Способы Основную часть работы займет семинар-практикум с группой ра-работы: ботников (до 25 человек) из разных подразделений и специально­стей. Общая длительность непосредственной работы консуль­танта с группой - 16-18 часов. Желательно распределение этого времени в течение двух дней.**

**Стадии 1. Консультант знакомится с состоянием клиентной ориентации**

**работы: фирмы непосредственно на "линии контакта".**

**2. По специальной технологии проводится семинар-практикум, включающий в себя следующие стадии:**

**а) консультант ставит проблему клиентной ориентации в  
современных российских условиях, раскрывает суть аттракт-  
функции фирмы;**

**б) консультант предлагает участникам проблематизирующий  
материал, предназначенный для развития клиентоориентиро-  
ванного мышления, формирования соответствующих устано­  
вок;**

Ожидаемые результа­ты:

в) участники делятся на подгруппы и параллельно работают над  
задачей: "Фирма глазами клиента"и представляют свой про­  
дукт;

г) те же подгруппы работают над задачей: "Клиент глазами фир­  
мы" и представляют свой продукт;

д) Подгруппы с измененным составом работают над задачей: "Как  
повысить привлекательность фирмы для различных категорий  
клиентов?"и представляют свой продукт.

3. Создаются временные проектные группы по осуществлению требуемых изменений во взаимодействии с разными катего­риями клиентов.

При необходимости может быть обеспечено консультационное сопровождение реализации упомянутых изменений. Комплекс проектов по созданию конкурентных преимуществ в ра­боте с клиентской базой.

Развитие клиентно-ориентированного мышления у персонала. Укрепление духа командности на фирме, улучшение навыков взаи­модействия в работе над общими целями. Повышение динамики развития фирмы, инновационности ее пер­сонала.

Советы руководителю

Многие предприниматели думают, что клиентной ориентацией надо за­ниматься лишь в условиях сильной конкуренции. Советую так не думать. Даже без всякой конкуренции развитие клиентной ориентации, аттракт-фуюсции фирмы поможет углубить спрос, развить те его "этажи", до которых Вы пока не добирались. Иначе говоря, грамотная клиентная ориентация поможет Вам продавать одним и тем же клиентам больше, увеличит Ваши обороты.

Ваш успех на рынке сильно зависит от того, как Вы умеете выстраивать отношения с его субъектами. И чем дальше, тем больше.

Не повторяйте две ошибки многих моих клиентов:

а) упрощение задачи до уровня "как понравиться покупателю",

б) неумение реализовать до конца разработанные на практикуме проекты.

**ПОЛЕВЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**ОТЧЕТ**

**О ДВУХДНЕВНОМ СЕМИНАРЕ ПО РАЗВИТИЮ КЛИЕНТНОЙ**

**ОРИЕНТАЦИИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ ФИРМЫ "Z"**

**(ДАТА ПРОВЕДЕНИЯ)**

Участвовали от 22 до 27 человек: руководители сбытовой сети, сотрудники управления персоналом, директора магазинов, менеджеры торговых залов, продавцы, инспекторы.

I. СТАДИИ РАБОТЫ

1. **Аттракт-функция** фирмы: из чего складывается? как формируется?
2. Самодиагностика уровня клиентной ориентации компании.
3. Обсуждение развивающего материала: понятия, ситуации, закономерно­  
   сти и т. д. (прилагается).
4. Работа по группам. **Фирма глазами клиента:**

* что они ценят в нас? Что их не устраивает? (по разным составляющим ат-  
  тракт-функции);
* обсуждение результатов работы групп.

5. Работа по группам. **Клиент глазами фирмы:**

* типология клиентов,
* критерии приоритетного клиента,
* как постоянных и приоритетных клиентов развивать в приверженцев фирмы  
  "Z"?

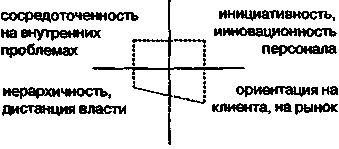
6. Какие меры должны быть приняты для дальнейшего повышения клиентной  
ориентации фирмы "Z" в целом?

II. РЕЗУЛЬТАТЫ САМОДИАГНОСТИКИ КЛИЕНТНОЙ ОРИЕНТАЦИИ КОМПАНИИ

Диагностика клиентной ориентации компании была проведена двумя мето­дами:

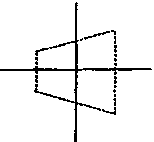
* "Метафора", в ходе которой каждому участнику было предложено нарисо­  
  вать абстрактный образ компании на листе бумаги формата А4,
* "Крестовина", в которой предлагалось определить соотношение 4 ориента­  
  ции в компании "Z": сосредоточенность на внутренних проблемах, дистан­  
  ция власти, инициативность персонала, ориентация на клиента.  
  "Метафора" показала сравнительно высокую клиентную ориентацию фирмы,

хотя в явном виде клиент присутствовал только на 3 рисунках из 25.



Оптимальный же вариант соотношения данных ориентации должен выстра­иваться в правостороннюю трапецию:

"Крестовина" еще больше продемонстрировала клиентную ориентацию фир­мы, однако - со слабой связью с инициативностью, инновационностыо персона­ла (5 схем из 27):



III. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Участники семинара приняли и развили следующие базовые понятия:

**A. Клиентная ориентация компании** есть ее способность создавать конку­  
рентные преимущества в расширении и развитии своей клиентской базы, в по­  
вышении своей привлекательности для различных категорий клиентов. Аттракт-  
функция фирмы есть трехмерная оценка ее фактической привлекательности (по  
сервисной, эстетической и этической составляющим).

По оценкам участников семинара **сервисная и эстетическая составляю­щие аттракт-функции фирмы '^"существенно выше, чем этическая.** Пос­ледняя подразумевает разные факторы неуважительного отношения к клиенту: в торговых залах очереди, душно, не всегда есть требуемый ассортимент, несоот­ветствие каталогов фактическому наличию, суровые охранники, несовпадение сроков рекламы и поставок и т. д. Если все причины потерь в торговом зале взять за 100% (в обобщенном виде), то по этической составляющей они достигают око­ло 70%.

**Б. Трансляционность клиента** есть его способность вольно или неволь­но привлекать к компании новых клиентов (через общение с родными, дру­зьями, сослуживцами, собственным примером, решениями по закупкам и т. п.).

По оценкам участников семинара, наибольшей трансляционностью облада­ют постоянные покупатели следующих категорий:

* офисные сотрудники, успешно закупающие для себя и затем распространя­  
  ющие данный канал закупок на свою организацию. Отсюда шанс **перевода  
  розничных покупателей в корпоративных;**
* студенты, учащиеся, у которых естественная "заразительность" потребле­  
  ния обычно весьма высока.

**B. Приоритетный клиент** - тот клиент, который может повысить прибыль и  
репутацию компании больше других клиентов при определенной "разработке" его  
со стороны сотрудников компании.

Участники семинара согласились с тем, что приоритетного клиента можно выделить только по совокупности следующих признаков (приведены по убываю­щей значимости):

* объем покупок, прибыльность,
* трансляционность,
* частота покупок, приверженность фирме,
* минимальные затраты времени и труда на работу с ним.

Эти понятия целесообразно включить в деловой оборот компании (наряду с другими) как клиентоориентирующие, а также в будущий внутренний Кодекс ком­пании.

IV. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ

Участники семинара составили следующий перечень перспективных проек­тов, разработка которых позволит развивать клиентную ориентацию.

1. Разработать методику и составить персональный список категорий **при­  
   оритетных** клиентов для целенаправленной работы по развитию их в постоян­  
   ных клиентов и приверженцев фирмы "Z".
2. Клиентоориентированная стратегия фирмы "Z":

* Каковы должны быть условия для закрепления и развития наиболее прибыль­  
  ных и трансляционных клиентов?
* По каким внешним и поведенческим признакам можно научиться выделять  
  приоритетных клиентов?
* Какими средствами и действиями можно удержать и увеличить контингент  
  постоянных клиентов?
* Как из постоянных клиентов делать приверженцев компании?
* Как узнать и использовать трансляционные возможности розничных клиен­  
  тов на корпоративных:

а) превращать розничных в корпоративных,

б) выходить на корпоративных через розничных.

* В чем разница в работе с каждой группой клиентов?
* Чем отличается постановка клиентной ориентации в магазинах самообслу­  
  живания и с прилавками?

**3. Жалобы как ресурс:**

* от клиентов к продавцам,
* от продавцов к руководителям,
* зависимость приверженности к фирме "Z" от готовности удовлетворения  
  жалоб.

**4. "Первое впечатление":**

* в сравнении с конкурентами,
* правило "8 секунд",
* дружелюбная атмосфера в зале (настроение в зале),
* профессиональный вид сотрудников.

1. **Перевод информационных материалов с языка "свойства товара" на  
   язык "выгода потребителя".**
2. **Планирование карьеры сотрудников по критерию "клиентная ориен­  
   тация".**
3. **Как советоваться с клиентом?**

* фокус-группы,
* "клуб нашего клиента".

Для работы по данным направлениям рекомендую использовать "Положе­ние о временных проектных группах".

V. БЛИЖАЙШИЕ МЕРЫ

1. Для привлечения **потенциальных** клиентов:

а) указатели со схемой нахождения магазинов с указанием их преимуществ;

б) имиджевая реклама (рекламные щиты, радио, ТВ).

2. Для перевода **посетителей и покупателей** (впервые купивших) в **посто­  
янных** покупателей:

а) отдельный кассовый аппарат для тех, кто закупает сложные наборы;

б) подарки при больших покупках;

в) кондиционеры в торговых залах;

г) стулья, пуфики для отдыха покупателей и сопровождающих лиц;

д) добиться соответствия каталога наличности;

е) обеспечить специальный транспорт от станции метро до магазинов с ло­  
готипом фирмы "Z" на бортах;

ж) сделать аудиорекламу более выразительной;

з) музыкальный фон должен стать более уютным, с большей долей юмора и  
сентиментальности, чтобы оставлять долгое впечатление, ассоциирующееся с  
данным местом, логотипом, товаром (Л. Утесов, романсы...);

и) распакованные образцы для ознакомления.

3 Для закрепления **постоянных** клиентов и **перевода их в приверженцев** фирмы "Z":

а) акции типа "Скидка в день Вашего рождения", "Субботние подарки", поне­  
дельные скидки на отдельные товары по очереди и т. д ;

б) доставка под девизом "Завтра или даром";

в) создать "Клуб нашего клиента";

г) беспроигрышные лотереи;

д) дисконтные карты;

е) сервисная служба для мебели и оргтехники;

ж) в случае очередей - видеоплеер над кассой,

з) лист "Пожелания клиента";

и) юмористические поздравления с "Днем сухого паркета", "Днем прозрач­ного плинтуса" и т. п. 4. **Общие меры:**

а) открыть новые торговые залы в Подмосковье;

б) повысить прогнозируемость качеств работника на стадии его приема в  
компанию;

в) использовать метод фокус-групп для изучения спроса и жалоб;

г) оптимизировать оформление в торговых залах;

д) сдерживать обещания, данные по звонкам;

е) ввести в оценку персонала уровень клиенткой ориентации;

ж) мотивировать и обучить охрану клиенткой ориентации;

з) провести аналогичные семинары по развитию клиентной ориентации в  
магазинах.

Изменения - это консультационное ВСЕ. И все, что бы ни делал консультант в организации, направлено на измене­ния ее целей, управления, отношений (внутренних и вне­шних), путей развития и т. д. и т. п.

Само появление консультанта в организации есть измене­ние. Ив этом качестве его прежде всего воспринимает пер­сонал. Одни - с тревогой, беспокойством, другие - с инте­ресом, надеждой. Можно сказать и больше: все, что напи­сано в этой книге раньше - про оргдиагностику и методы решения проблем, - это тоже изменения в организациях.

Название этой части можно было бы отнести ко всей кни­ге, если бы у процессов и методов изменений не было своей особо трудной специфики и если бы консультант не пони­мал, что есть изменения вообще и есть изменения в самом собственном смысле этого слова. Но давайте теперь бли­же к делу.

Что я предлагаю в этой части?

Во-первых, Вы увидите здесь некоторые фундаменталь­ные положения целой науки инноватики, которые я со сво­ими коллегами разрабатывал в течение многих лет, хотя и в кратком изложении. Дежурная тема всех разговоров об изменениях — сопротивление им - здесь тоже будет, но, надеюсь, в нестандартном варианте.

А главное - методы, методы, методы... Как активизиро­вать нововведения?

Все, что смог рассказать.

**ОСНОВЫ ИННОВАТИКИ**

Понятие "инновация" впервые появилось в научных исследованиях куль­турологов только в XIX в. и означало тогда введение элементов одной культу­ры в другую. Конкретнее, речь шла о привнесении европейских обычаев и спо­собов организации в традиционные азиатские и африканские общества. Евро­пейцы-колонизаторы столкнулись с некоторым противоречием, которое по­началу было трудно объяснить. Почему-то эти рациональные формы, хорошо отработанные в западных странах, плохо принимались в этой среде? Эта про­блема до сих пор актуальна и зачастую недооценивается.

Но в полной мере исследования нововведений развернулись в XX в., сфор­мировав целую науку о нововведениях - инноватику.

Пожалуй, первое интересное, специфически инновационное наблюдение было сделано советским исследователем Н.Д. Кондратьевым в 20-х гг. Он об­наружил существование т. н. "больших циклов", или, как их называют за рубе­жом, "длинных волн". Такие циклы и волны образуются от каждого базового нововведения и представляют собой множество вторичных, совершенствую­щих нововведений. На Западе эту идею попытались приспособить к экономи­ческим теориям, в частности обосновать и оправдать циклические кризисы производства. Немецкий экономист Шумпетер увидел здесь возможность ус­коренного преодоления очередного спада через активизацию радикальных тех­нико-экономических нововведений.

Вскоре была установлена еще одна возможность использования нововведе­ний. Выяснилось, что источником прибыли может стать не только изменение цен или экономия на затратах, но и постоянная смена выпускаемого изделия1. Фирмы стали разрабатывать свою инновационную политику - динамич­ную систему продуктивных исследований, обеспечивающих рынок в соот­ветствии с его конъюнктурой. Можно утверждать, что теории современно­го маркетинга основываются не столько на ценовом механизме, сколько на инновационном.

Инновационная политика оказалась весьма перспективным изобретени­ем, причем отнюдь не только экономического, но и управленческого свойства. Дело в том, что, опираясь на гибкий механизм нововведений, фирмы получи­ли возможность перехватывать у рынка инициативу в формировании спроса.

1 См.: Хартман В, Шток В Критический анализ буржуазных теорий и практики управления про­мышленными исследованиями и разработками. М., 1979.

Задача оказалась уже не в том, чтобы создавать, даже провоцировать потреб­ности прежде всего массового покупателя в новых предметах быта, развлече­ниях и т. д., периодически выбрасывая в магазины такие новинки, о которых потенциальный потребитель еще не имел представлений, но охотно их "загла­тывал". Собственно говоря, становление т. н. потребительского общества и на­чалось с активного проникновения новшеств в жизнь населения. В известном смысле спрос пошел за предложением.

Однако выдержать такую стратегию фирмы могли только при вниматель­ном изучении инновационных процессов. Потребовались хорошая ориентация в мире новых разработок, восприимчивость персонала к быстрым и непрерыв­ным перестройкам, умение сделать оптимальный выбор при наличии большо­го числа предложений. Бизнес стал заказывать изучение проблем инноватики не столько академического, как раньше, сколько консультативного, рекомен­дательного плана. Не замедлили появиться и специалисты по анализу и уско­рению нововведений. С тех пор процессы нововведений стали постоянным и все более актуальным предметом внимания. В центре его оказывались различ­ные проблемы, предпринимались попытки построения единой теории иннова­ционного процесса, а именно "от начала до конца", т. е. когда этот процесс рас­сматривается во взаимосвязи всех его стадий: генерации идеи, прикладных разработок, производства, сбыта, эксплуатации. Было замечено, что в целом эффективность инновационного процесса обеспечивается даже не столько ре­зультативностью каждой стадии, сколько надежностью "стыков", скоростью перехода от любой предыдущей к последующей. Сократить интервалы между стадиями, максимально совместить их в общем процессе - таковым стало на­правление поисков и экспериментов. Одним из вариантов является создание на производственных предприятиях собственных исследовательских подраз­делений с целью организационного объединения разработки новшества с его испытанием и серийным изготовлением.

Однако самые чувствительные разрывы в инновационной цепи обнару­живаются на стадии сбыта новой продукции, т. е. при передаче ее от "донора" (поставщика) "реципиенту" (потребителю). Что же здесь дали исследования? Разграничили две стратегии "вторжения": программируемое внедрение (реци­пиент приспосабливается к новшеству) и адаптивное внедрение (меняется новшество в соответствии с условиями реципиента). Кроме того, разрабаты­ваются хитроумные приемы обхода или преодоления естественного недове­рия к новому, боязни нежелательных последствий его внедрения. Тут уже пси­хологи предлагают свои методики вовлечения потребителей в инновацию, включая тренинг агентов-коммивояжеров, нацеленный на развитие способно­сти убеждать, а также различные ситуативные приемы1.

Предпринимались попытки выйти на единую теорию инновационного процесса, что требует рассмотрения каждого данного нововведения в контек­сте с другими. Замечено, что успех одного нововведения готовит почву для успеха последующих И наоборот, инновационная "боязнь" чаще всего есть следствие неудач с предыдущими нововведениями. В нашей стране становле­ние науки о нововведениях за последние годы происходило преимущественно в рамках концепции научно-технического прогресса в целом. Очевидно, выде-

' См Пригожий А И Организации системы и люди М , 1986

ление нововведений в относительно самостоятельный предмет изучения на­чалось у нас с исследований социальных последствий автоматизации произ­водства, особенно же с постановки проблемы т. н. психологического барьера. Правда, чрезмерно широкое понимание этого феномена позволяло относить на его счет и собственно социальные противоречия подобных нововведений -потерю статуса, ликвидацию некоторых профессиональных и должностных групп, перемещения работников и т. д. Тем не менее этот этап имел большое значение, потому что способствовал выработке конкретных рекомендаций по согласованию организационно-технических нововведений со спецификой че­ловека на производстве. Не меньшее значение эти исследования имели для методологии, ибо сделали деятельность по нововведениям предметом специ­ального изучения. Надо признать, что специализация в данной области состо­ялась у нас с запозданием. Это было вызвано недостаточным вниманием в про­шлом к задачам ускорения научно-технического развития и совершенствова­ния управления. С другой стороны, и сами эти задачи не могли быть успешно решены без соответствующих научного фундаментально-прикладного обеспе­чения и социально-политических условий.

**1. НОВОВВЕДЕНИЕ КАК ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПРОБЛЕМА К общей теории нововведений**

Предмет инноватики - прежде всего создание, освоение и распростране­ние разного типа новшеств. В этом смысле изучение процессов нововведений есть специфическая точка зрения на научно-технический прогресс.

Мир нововведений не сводится только к технологии и технике. Совер­шенствование управления тоже осуществляется через введение новшеств. Так вот, реализация последних в организационно-управленческой сфере имеет немало сходного с нововведениями в русле научно-технического и экономи­ческого прогресса в целом. Новые организационные структуры, методы вы­работки решений, формы стимулирования тоже вначале разрабатываются специалистами, осваиваются, распространяются и так же, как новые прибо­ры, технологические линии, сталкиваются с человеческими интересами, пла­нами и т. д. Или взять новые модели одежды, виды услуг. Несомненно, для соответствующих организаций легкой промышленности, службы быта, для населения это важные нововведения, по массивности своей никак не уступа­ющие обновлению техники или управления, ни к тому, ни к другому, однако, не относящиеся.

Что же объединяет эти столь важные изменения, так непохожие одно на другое? А то, что во всех перечисленных случаях они представляют собой дея­тельность по обновлению, т. е. по преобразованию чьей-то другой деятельнос­ти. Средствами же такого преобразования выступают замена одних элемен­тов, частей на другие либо дополнение уже имеющихся - новыми. И вот ока­зывается, что подобная деятельность во всех сферах жизни общества имеет общие черты и закономерности. Везде сначала определяются цели изменений, разрабатывается новшество, если надо, то оно испытывается, затем осваивает­ся и распространяется и, наконец, "отмирает", исчерпываясь морально или

физически. Как правило, тут приходится преодолевать инерцию сложившего­ся порядка, для чего требуются однотипные методы. Почти всегда возникает проблема последствий - желаемых и вредных, предвиденных и неожиданных. Словом, каждое нововведение в чем-то очень важном похоже на другое, в ка­кой бы сфере оно ни осуществлялось. Нововведения как особый механизм при­сутствуют во многих целенаправленных изменениях. А если сказать точнее, именно из нововведений и состоят подлинные изменения.

Нововведение, таким образом, есть своего рода **"клеточка" управляемого развития,** целенаправленных изменений. Выделение подобных универсальных структур и процессов широко распространено.

Нововведения буквально пронизывают нашу жизнь во всех ее сферах. Но работа по их осуществлению требует профессионализма, специальных навы­ков и знаний.

В первом приближении мы обозначили объект инноватики. Теперь пора сказать о предмете.

**Центральная проблема**

В широком смысле нововведения выступают как форма управляемого раз­вития. Что это значит? Существует огромное множество изменений, возника­ющих **стихийно,** не целенаправленно. Тут и непредвиденные следствия из впол­не осознанных решений, и непредсказуемые события и обстоятельства, скла­дывающиеся помимо нашей воли. Понятно, что они не относятся к числу но­вовведений. Не все наше развитие управляемо, не все изменения планируемы.

Но и в управляемом секторе развития **не все осуществляется через ново­введения.** К примеру, постепенное или разовое нарастание одного и того же качества или количества (например, рост численности персонала, укрепление дисциплины, повышение качества продукции) сами по себе не есть иннова­ция. Нельзя отнести к ним и ремонт, замену однородного оборудования, пере­мещение работников. Так что назначение нового руководителя не есть ново­введение, но им является, например, учреждение новой должности.

Это понятие можно определить так: **нововведение есть такое целена­правленное изменение, которое вносит в среду внедрения (организацию, по­селение, общество и т. д.) новые относительно стабильные элементы.** Пос­ледние могут быть чисто материальными или социальными, но каждый из них сам по себе представляет лишь новшество, т. е. предмет нововведения, будь то станок или обряд, форма отчетности или сырье. Нововведение же суть процес­са, т. е. **переход некоторой системы из одного состояния в другое.**

**Переход!** Вот, собственно говоря, основной предмет инноватики как на­уки о нововведениях и ее центральная проблема. Но переход здесь включает и **перевод,** т. е. инициируемые и контролируемые изменения. Отсюда не следу­ет, что для нее не значимы цели нововведения, их планирование, финансиро­вание, отношения вокруг них разных фирм, коллективов, руководителей и ис­полнителей, подготовка персонала к освоению новшества. Сфера внимания инноватики, конечно, шире самого изменения, перехода, и ее надо определить поточнее.

**Инновационные циклы**

В инноватике используется понятие **жизненный цикл** новшества, означаю­щее стадийность процесса, единство его начала и конца. Надо, однако, разли­чать применение этого понятия по отношению к новшествам и нововведениям.

Так, жизненный цикл новшества включает в себя следующие стадии:

* разработка (фундаментальные исследования, прикладные, теоретические  
  расчеты);
* проектирование (оформление документации, создание конструкций, чер­  
  тежи, реализация их в опытном образце);
* изготовление;
* использование;
* устаревание (исчерпание возможностей, появление альтернативного нов­  
  шества).

Тут необходимы пояснения. В некоторых случаях разработка и проекти­рование оказываются совмещенными, трудно различимыми (например, пере­вод фирмы на новую информационную технологию или завода на новую орга­низационную структуру). Иногда совпадают проектирование и изготовление. Кроме того, признаки устаревания какого-то новшества могут появиться уже на стадии его изготовления, а то и разработки.

Применительно к **нововведению понятие жизненного цикла** будет вклю­чать следующие стадии:

* зарождение (осознание потребности и возможности изменений, поиск со­  
  ответствующего новшества);
* освоение (внедрение на объекте, эксперимент, осуществление производ­  
  ных изменений);
* диффузия (тиражирование, многократное повторение нововведения на  
  других объектах);

- рутинизация (когда нововведение реализуется в стабильных, постоянно  
функционирующих элементах соответствующих объектов).  
Нововведение не может считаться полностью завершенным, если оно ос­  
тановилось на любой из промежуточных стадий. Скажем, оно может быть обо­  
значено лишь как локально завершенное, если оказывается реализованным  
только в единичном варианте. Оно не является завершенным, если не достиг­  
ло заключительной стадии - рутинизации, как это бывает в случаях, когда после  
первых пусков новое оборудование не используют в постоянном режиме из-за  
неподготовленности персонала, недоработок в конструкции и т. п. Причины  
сбоев на последней стадии могут корениться и в начальных стадиях, если, на­  
пример, допущены ошибки в обосновании нововведения.

Теперь сопоставим оба жизненных цикла. Они различны по диапазонам, ибо рутинизация нововведения может наступить, а новшество еще не устаре­ло. К тому же новшество может быть спроектировано, изготовлено и даже ус­пело устареть, а нововведение так и не началось. Известно, что немало продук­ции консультантов и инноваторов так и не находит пользователей. Конечно, оба жизненных цикла тесно связаны, взаимообусловлены и невозможны один без другого. Жизненный цикл новшества может прерваться на стадии исполь­зования, если не сомкнется с нововведением. А жизненный цикл последнего

может только лишь начаться (как поиск нового средства для удовлетворения уже осознанной необходимости), но не развиться, пока новшество не дойдет до стадии изготовления. Но важно видеть и разницу: в одном случае происхо­дит процесс формирования новшества, в другом - процесс его применения.

Оба жизненных цикла охватываются более общим понятием **инноваци­онный процесс,** в который входят и организационно-экономические, и соци­окультурные условия данного нововведения. Ведь оно предполагает опреде­ленное взаимодействие подразделений и организаций, обучение и перепод­готовку специалистов, планирование и разработку необходимых стимулов, преодоление нежелательных последствий. Инновационный процесс, таким образом, есть карта всего поля эволюции новшества и осуществления ново­введения.

В самом широком смысле, как уже отмечалось, нововведения выступают как форма управляемого развития. Однако возможности целенаправленного воздействия на этот процесс сегодня существенно ограничены как особеннос­тями самого процесса, так и управляющим потенциалом применяемых мето­дов. Вследствие этого не всегда достигаются цели инновационных мероприя­тий: планируемые изменения во многих случаях не наступают или же проис­ходят не в намеченном объеме.

В более конкретном случае в **организациях нововведение рассматривает­ся как такое целенаправленное изменение, которое вносит в организацию (в ее** цели, **технологию, организационный порядок и т. д.) новые стабильные элементы и потенциально или фактически тиражируемое в своих основных чертах.** Таким образом, как и в общем случае, здесь не имеются в виду неплани­руемые, уникальные, а также краткосрочные изменения. Это же относится к ча­стным изменениям, не имеющим значимых последствий для организации (ре­монт и замена однородного оборудования, перемещение персонала и т. д.).

**2. ТИПОЛОГИЯ НОВОВВЕДЕНИЙ**

Группировки нововведений можно проводить по множеству разных осно­ваний. Главная задача при этом - не только систематизировать значимые при­знаки инновационного массива, но и выделить группы нововведений, перспек­тивных для исследований. В этом смысле интерес представляют следующие основания для деления.

**Три группы**

По своему предметному содержанию, т. е. по типу новшества, нововведения делятся на три основные группы с дифференциацией внутри каждой из них:

1. технико-технологические (новые оборудование, приборы, технологи­  
   ческие схемы и т. д.);
2. продуктные (переход на выпуск новых изделий, материалов);
3. социальные (в широком смысле слова), к которым относятся:

- экономические (новые материальные стимулы, показатели, системы оп­латы труда);

* организационно-управленческие (новые организационные структуры,  
  формы организации труда, выработки решений, контроля за их выполне­  
  нием и т. д.);
* собственно социальные, т. е. целенаправленные изменения внутриколлек-  
  тивных отношений (выборность бригадиров, мастеров, новые формы глас­  
  ности, воспитательной работы, как, например, наставничество, создание  
  новых общественных органов и т. д.);
* правовые, главным образом выступающие как изменения в трудовом и  
  хозяйственном законодательстве.

Социальные нововведения осуществляются особенно трудно, поскольку трудно определить их конкретные параметры и конкретное состояние их реали­зации, насколько полно эти нововведения реализованы. У социальных нововве­дений более тесная связь с обществом и культурой. Поэтому одно и то же ново­введение по-разному проявляет себя в разных странах, в разных обществах. Со­циальные нововведения имеют большую сферу применения, чем технические, поскольку часто разного рода материальные нововведения вызывают сопутству­ющие им социальные нововведения. Например, организационную перестройку. Социальные нововведения наиболее рискованны, т. к. напрямую выходят на людей и зачастую имеют необратимый характер.

Они сильнее зависят от использования новшества от групповых и личных качеств пользователей. Поскольку суть таких новшеств состоит во введении или ожидании новых образцов служебного поведения работников, то извест­ные колебания, разнообразие этого поведения (пусть даже в определенных общих рамках) сказываются и на воплощении новшества. Возможно, после­днее реализуется в стольких вариантах, сколько окажется у него носителей и пользователей.

Кроме того, с социальными нововведениями связан один из распростра­ненных типов инновационной патологии: перерождение этих новшеств в ста­рые формы, возвращение социальных систем после нововведений к исходно­му состоянию.

Еще одна особенность социальных нововведений - отсутствие стадии из­готовления, которая обычно тяжело проходит у нововведений технических. Процедура изготовления здесь смыкается с проектированием. Это позволяет избегать выхода инновационного процесса из одной отрасли в другую, ускоря­ет и удешевляет процесс создания новшества. Но у социальных нововведений есть также и особая цена. Конечно, сравнительно невелики расходы на разра­ботку проектов социальных нововведений в отличие от технических. Но соци­альные нововведения проходят с большим напряжением, поскольку затраги­вают интересы и цели разных людей и стрессовые точки социальных нововве­дений обнаруживаются чаще.

Иногда экономические, организационные, правовые нововведения объе­диняются понятием "управленческие". Есть и другие варианты группировок. Наиболее же верный подход - рассматривать каждое крупное нововведение как комплексное - в единстве всех его сторон.

Ведь разделение нововведений на эти группы условно, не имеет четких граней. Например, изменения в оборудовании, технологии требуют перестрой­ки и организационных связей и норм. Особенно важно иметь в виду социаль-

ное значение внедрения технических, организационных и продуктных нов­шеств. Нет чисто технических инновационных процессов, ибо последние не­избежно "втягивают" в себя социальные проблемы (изменения положения, содержания труда, цели индивидов и групп работников).

И вообще, между социальными и материально-техническими нововведе­ниями есть взаимозаменяемость. Это важно видеть. Поскольку часто бывает, что, например, организационный консультант работает с клиентной организа­цией, которая ставит цель технического обновления. А когда консультант по­степенно подводит руководство организации к осознанию собственных про­блем, то оказывается, что задача повышения выживаемости или конкуренто­способности, которая должна была вроде бы решаться материально-техничес­кими средствами, может быть решена изменением системы стимулирования, организации труда через изменение системы управления, и эффект вполне со­поставим.

Важнейшее условие нововведения состоит в том, что, проектируя то или иное изменение в организации, необходимо понять, на какой контингент ра­ботников это изменение может опираться, чьи интересы, цели, ценности мак­симально совпадают с задачами реализации этого новшества. И это необходи­мо именно потому, что на практике социальные и технические нововведения очень сильно переплетаются.

**Базовые и производные**

Важно еще одно деление - по инновационному потенциалу. В этом смысле нововведения бывают радикальные, т. е. базовые, принципиально новые техно­логии, методы управления или виды продукции; комбинаторные, т. е. использо­вание различных сочетаний конструктивного соединения элементов, т. н. типо­вые узлы и модифицирующие (улучшающие) нововведения как доработка ка­ких-то базовых новшеств. Почему это важно? Важен вопрос об их соотношении. Когда мы проводим оргдиагностику или проектируем какой-то процесс измене­ний, мы должны видеть некоторые закономерности соотношения нововведений разного типа по этому параметру инновационного потенциала.

Конечно, модифицирующих нововведений должно быть больше, и они появляются чаще, чем базовые. И задача их - адаптация базовых нововведе­ний к изменяющейся среде. Но приспособительные возможности таких улуч­шающих нововведений не беспредельны, и в какой-то момент происходит вы­дыхание базового нововведения, на поддержку которого эти модифицирую­щие рассчитаны. А если посмотреть на эту закономерность, соотношение бо­лее строго, можно утверждать, что модифицирующие, т. е. совершенствующие, нововведения иногда играют тормозящую роль, поскольку они искусственно задерживают появление принципиально нового новшества. Не случайно в раз­витом рыночном хозяйстве часто предпочитают скрабирование мощностей ("выскребание" какого-то устаревшего оборудования целиком из помещения цеха) постоянным доводке, ремонту и частичным улучшениям.

Базовые нововведения можно разделить:

- на "замещающие", которые предполагают полное эффективное вытесне­ние устаревшего средства, обеспечивая более эффективное выполнение со-

ответствующей функции (например, описанные автоматизация контроля за процессом обжига в цементном производстве и невзрывные источники сейсмических колебаний в геофизике);

* "отменяющие", или минусовые, нововведения, которые прекращают вы­  
  полнение какой-то операции, выпуск какого-то изделия без замены их но­  
  выми (отмена какой-либо формы отчетности, упразднение металлической  
  окантовки на упаковке и пр.);
* "открывающие", т. е. создающие средства, не имеющие сопоставимых фун­  
  кциональных предшественников (в основном к ним относятся фундамен­  
  тальные изобретения типа радио, телевидения, но с некоторой степенью  
  допущения к ним можно отнести и такие производственные новшества,  
  как световоды в промышленных помещениях).

Такие различия в нововведениях имеют большое значение с точки зрения скорости и полноты их осуществления. К примеру, "замещающие" нововведения могут серьезно затрудняться наличием устаревшего, но работающего средства.

Ретровведения

Еще одна закономерность нововведений - ретровведения. В инноватике есть цикл возвращения к исходным идеям, моделям и даже конструкциям. Например, на море возвращается парус, конечно, управляемый электроникой, и он дает возможность очень сильно экономить энергию. Использование ди­зельного топлива может снизиться на несколько порядков при перевозке на баржах разного рода грузов с использованием силы ветра. А что такое ветро­энергетика? Появление электростанций, использующих силу ветра по прин­ципу ветряных мельниц. Возрождается производство дирижаблей и парово­зов. Оказывается, что у них есть тот инновационный потенциал, который на том уровне развития техники и науки не мог быть использован, а теперь такие возможности появляются.

На современном уровне оказывается возможным вернуться к натурально­му каучуку, поскольку найдены более эффективные способы интенсификации роста каучуконосных растений. Происходит инновационная спираль. Лучше всего это можно проследить на изменении моды как самом наглядном поле проявления разных нововведений, когда витки моды, инновационная спираль возвращаются к каким-то забытым моделям и фасонам, снова воспроизводя их в какой-то новой эстетической среде.

Ведь даже в самых современных покроях одежды и обуви можно найти элементы стилей предшествующих годов, интервалы появления которых оп­ределяют цикличность моды. Возможно, в импульсах моды сказывается дей­ствие "остранения" как общеэстетического принципа, введенного в начале века В.Б. Шкловским. Новое видение устаревших форм обладает самостоятельной ценностью, составляет контрастное сочетание прошлого и текущего. Привле­кательная наивность прошлого, встроенная кадрами в современный фон, дает острую выразительность. Известная повторяемость делает витки моды пред­сказуемыми. Но и здесь периоды смены "шпильки" на "платформу", "мини" на "макси" сокращаются.

В технико-технологической сфере господствует рациональность. Однако и там сказываются особенности восприятия человеком предметного мира. В поиске новых решений представляется естественным обращение к уже накоп­ленному "генофонду" инноваций. Неоднократный запуск в оборот одних и тех же идей экономит время и средства. Инновационный антиквариат растет в цене.

Другие группировки

По способу осуществления следует различать нововведения:

* экспериментальные, т. е. проходящие стадию апробации, проверки;
* прямые, реализуемые без экспериментов.

Кроме того, нововведения можно различать также и по другим значимым признакам. По объему:

* "точечные" (отдельные приспособления, правила),
* системные (технологические и организационные системы),
* стратегические (принципы производства и управления).  
  По назначению, т. е. направленные:
* на получение конкурентных преимуществ,
* получение новых факторов успеха,
* эффективность производства,
* улучшение условий труда,
* обогащение содержания труда,
* повышение управляемости организации,
* повышение качества продукции и т. д.  
  По социальным последствиям:
* вызывающие социальные издержки (напряженность, новые виды моно­  
  тонного, вредного и т. д. труда, потери статуса и пр.),
* дающие социальные преимущества (снижение тяжести и вредности тру­  
  да, повышение квалификации и пр.).

По источнику планирования:

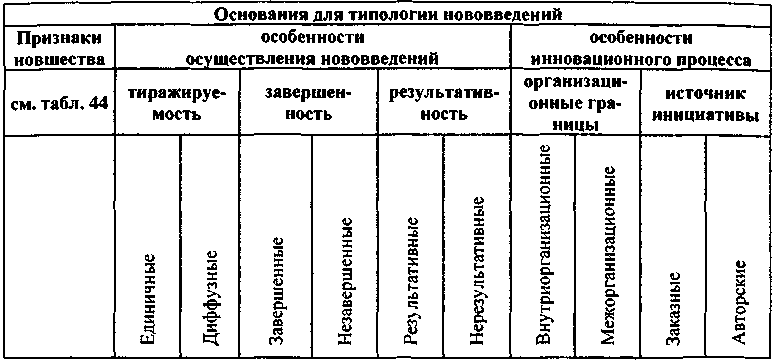
* централизованные (на министерства, ведомства),
* локальные (дирекция, регион),
* спонтанные (массовое рационализаторство, изобретательство).  
  По результативности:
* внедренные и полностью используемые,
* внедренные и слабо используемые,
* невнедренные.

По длительности процесса нововведения, что зависит от объема времен­ных затрат на разработку и проектирование и временного интервала от проек­та до пользователя, в т. ч. на внедрение.

Малоисследованным представляется деление инновационных процессов по источнику инициативы (предложение или спрос). Иначе говоря, некото­рые нововведения появляются в ответ на прямой социальный заказ. К приме­ру, мини-трактор для приусадебных участков и фермеров. Но, скажем, телеви­зоры появились в результате изобретения, хотя объективная общественная

потребность в них была определена точно. Вопрос о соотношении двух типов инновационных процессов непрост, т. к. речь идет о глубоких закономернос­тях формирования нашей предметной среды. В самом деле: берем, что дают, или дают, что заказываем? Есть широкая взаимосвязь между созданием нов­шеств и потребностью в них. Но все же проблема тут есть, и она ждет своих исследователей.

Сведем теперь для наглядности все упомянутые типы воедино (табл. 43).



**Типы нововведений**

Таблица 43

Что дают такие типологии? Прежде всего возможность более точной иден­тификации каждого нововведения. Этим способом задаются определенные рамки его описания, в т. ч. по признакам, которыми нередко пренебрегают. Достигаемая при этом системность характеристики нововведения позволяет сравнить его возможности и ограничения, оценить его место среди других. Очень важно оценивать соотношения разных типов нововведений в народном хозяйстве, в других сферах общественной жизни, выявлять динамику и тен­денции изменения таких соотношений в разные периоды нашего развития, получать своего рода диагностику этих периодов с инновационных позиций.

**ИННОВАТИКА:**

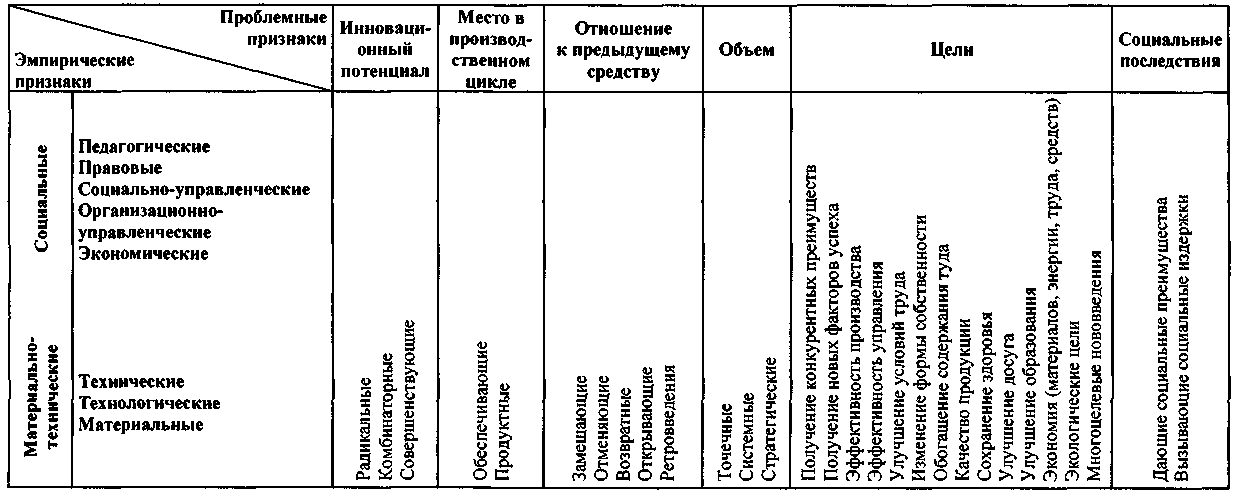
практические методы активизации нововведений в бизнес-организациях

1. Типология нововведений в организациях.
2. Законы инерции (объективные причины и закономерности сопротивле­  
   ния организаций внедрению новшеств).
3. Виды антиинновационных реакций персонала.
4. Диагностика инновационного потенциала организации:

* инновационные установки руководителей,
* анализ истории организации,

Типология нововведений по признакам новшества

Таблица 44



* позиционный анализ организации,
* опыт нововведений.

5. Типичные ошибки руководителей в управлении нововведениями:

* стагнация,
* "незавершенка",
* "кусочное внедрение",
* инверсия,
* директивность,
* инновационные риски.

6. Качество управленческой воли в инновационных процессах:

* слагаемые,
* оценка.

7. Методы вовлечения персонала в инновационные процессы:

* внедолжностная карьера;
* вцг (временные целевые группы) - положение, проблемы применения;
* межгрупповая работа.

8. Особенности планирования нововведений:

* построение VISION,
* нвд между группами интересов,
* метод "узкой базы",
* принцип "недопроектирования",
* техника управления проектом в инноватике,
* упреждение и разрешение конфликтов в нововведениях,
* сценарный и программный подходы в инноватике,
* "формула изменений" Глейчера.

9. Формирование инновационной культуры в организациях:

* функции и мотивация,
* инновационность как идеологема организации,
* организационное настроение.

**ИННОВАЦИЯ И НОРМА**

В сопоставлении понятий "традиция" и "нововведение" заметна оппози­ция. Не отрицая стабилизирующей роли традиции и развивающей роли ново­введений, важно, однако, найти методологические пути, для того чтобы рас­смотреть возможности позитивного взаимоотношения этих двух феноменов.

Прежде всего следует переосмыслить степень их противоположности. Так, традиция может быть рассмотрена не только как резерв консерватизма, но и как охранительно-поддерживающий фактор, создающий необходимую базу, своего рода гарантии безопасности для инновационных проб. Кроме того, ус­пешные нововведения, вступая в фазу своей рутинизации, сами формируют элемент традиционности. Наконец, нельзя отрицать и существование, так ска­зать, инновационных традиций, поощряющих интерес к новшествам, а в со­временном индустриальном обществе - даже возбуждающих культ новизны.

Тем не менее проблема противоположности традиции и нововведения ос­тается и постоянно дает о себе знать в технологии, управлении, культуре и т. д. Попробуем выявить пути решения этой проблемы. Универсальным элемен­том каждой традиции является норма.

**1. НОРМА**

Что есть норма? Социальный стандарт, признанный в данном обществе, конкретной среде образец поведения. Нормы бывают политические, правовые, профессиональные, культурные, моральные, трудовые и т. п. Еще они делятся на естественные, сложившиеся стихийно ("не навреди другому"), и договор­ные, иногда говорят - конвенциональные, вводимые сознательно, с конкрет­ной целью, т. е правила (например, выработка продукции в единицу времени). Это разделение очень важно для диагностики характера и силы сопротивле­ния нововведениям, а также определения методов его преодоления. Ведь одно дело, когда новшеству противостоит административное ограничение, которое стоит только отменить, как нововведение "пойдет". Понятно, что борьба с та­кими нормами бывает затяжной и изнурительной для инноваторов, но все же тут все зависит от волевого решения. И совсем другое дело, если источник кон­серватизма уходит в давние традиции массового поведения, когда конкретно­го и разового решения отнюдь не достаточно, быстрые сдвиги маловероятны, требуют широкого социально-психологического обеспечения. Недооценка по-

добных различий обходится дорого. О том свидетельствуют, например, уроки создания крупных индустриальных комплексов в мусульманских регионах, где расчет на быстрое включение в общественное производство женщин из сел не оправдался, ибо обычай прочно удерживал их в семье. В структуре нормы выделяют три элемента:

* общественный эталон поведения,
* оценку реального поведения,
* санкции (позитивные, негативные).

Есть общесоциальные нормы (законы, мораль), а есть средовые, бытующие в демографических, профессиональных и малых группах. Потому система норм в обществе неоднородна. Например, в одном исследовании этнографов оказалось, что средний инженер в Петербурге больше склонен в своих трудовых отношени­ях полагаться на официально закрепленный порядок, в то время как его коллега на Северном Кавказе считает этот же порядок чрезмерно формализованным.

Почему люди привержены нормам, господствующим в их среде? У каж­дой личности есть социальные потребности в общении, признании и т. п. Удов­летворить же их она может только через свою среду, коллектив, группу. Но удовлетворяя свои потребности, индивид попадает в обратную зависимость от ближайшего окружения, ибо в ответ на это коллектив, группа требуют от него лояльности по отношению к себе, следования тем нормам поведения, которые здесь приняты. В случае отказа к индивиду применяются санкции (моральная изоляция, остракизм, осуждение). Значит, в каждом коллективе, в каждой груп­пе вырабатывается социально-психологический механизм контроля за пове­дением своих членов.

Этот механизм контроля нередко ставит в трудное положение изобретате­лей, инициаторов организационных и иных перемен, настаивающих на реали­зации своих идей или же своими действиями фактически противостоящих сложившемуся порядку вещей.

Типичный конфликт в цехе: рабочий сделал ряд приспособлений к токар­ному станку и значительно превысил норму выработки. Но в бригадах издав­на господствовало негласное правило: нормы не превышать - срежут расцен­ки. Перенимать новшества для многих оказалось сложнее, чем "надавить" на новатора. Большинство токарных станков все-таки переналадили, и нормиров­щики нашли приемлемый вариант решения проблемы, но зачинатель всего этого предпочел перейти в другую бригаду.

Конечно, сохранительная роль норм очень функциональна, ибо придает стабильность, определенность отношениям людей. Но не менее функциональ­ной бывает и их замена.

**Эволюция норм**

Нормы эволюционируют под воздействием **изменения условий,** отноше­ния к ним их носителей, выдвижения альтернатив.

Не так ли произошло с клиентной ориентацией? Помню время, когда очень мало кто из предпринимателей реагировал на предложения консультантов раз­вернуть фирму в сторону клиентуры, повысить свою привлекательность для покупателей. Теперь такая услуга консультантов нарасхват. А отношение к ка-

честву? Сначала требования международного рынка побудили обратиться к стан­дартам ISO, но постепенно наличие такого сертификата становится просто зна­ком приличия. Или взять нашу с Вами профессию - совсем недавно приглаше­ние консультанта по управлению на предприятие, в учреждение означало едва ли не признание руководителем своей управленческой некомпетентности. Те­перь это норма. Что заставило? Пока источники эффективности были очевид­ны (управленческий учет, финансовые схемы, сокращение затрат и т. п.), зани­мались только ими. Но вот они задействованы - что теперь? Поиски пошли глуб­же. Спрос на консультационные услуги стал более осознанным, квалифициро­ванным. Приглашения консультантам по управлению превратились в норму.

Каковы же основные факторы инновационного преодоления консерватиз­ма норм?

Прежде всего это **неоднородность** нормативной структуры общества, в котором всегда есть нормативные различия, иногда и противоречия. После­дние проявляются в виде противоборства тенденций, которое и служит двига­телем обновления норм.

Тут же следует назвать и такое свойство норм, как колебательность, отно­сительная нежесткость, **возможность интерпретаций** "от" и "до". На грани­цах норм открывается шанс нововведениям.

Новое рождается на **периферии.** Этот тезис инноватика может отнести не только к пресловутому "стыку наук", но и к механизму развития в целом. Новое возникает на грани недозволенного сегодня и становится общеприз­нанным завтра. Когда-то на фирме наказывали даже за 15-минутное опоз­дание, но потом гибкий график рабочего дня сделали правилом, привыч­ным режимом.

В каких же формах проявляется взаимодействие инновации и нормы?

Разнообразие вариантов колеблется от восприятия инновации как пато­логии до превращения нормы в предрассудок. Новшество может выступать как **отклонение от нормы,** ее нарушение или же необычное употребление. Так нередко воспринимаются первые шаги новой моды в одежде.

Другой вариант - **нормотворчество,** т. е. фактическое введение альтер­нативной нормы. Когда впервые еще в СССР возникли политические фрак­ции на съезде депутатов - зал испытал шок. Но вскоре это стало обычным и даже чрезмерным.

Возможно и **заимствование норм,** принятых в различных сферах деятель­ности и культуры. В сферу искусства, например, входят экономические отно­шения, ранее применявшиеся на производстве. Управленческие приемы и про­цедуры, выработанные в Западной Европе, Японии, США, так или иначе ис­пользуются и в нашей стране.

Конечно, реакция застойной нормативной системы на инновацию может быть обратной и выражаться в идеализации прошлого, его противопоставле­нии настоящему. Кроме того, устойчивость этой системы является важным фактором отсеивания нежизнеспособных инноваций, их испытания на перс­пективность. Поэтому неверно было бы создавать культ новизны, как и недо­оценивать позитивное значение уже существующего, признанного.

Каковы же методы развития социальных норм, повышения их восприим­чивости к новшествам?

Это, **например, рационализация нормы,** применение к ней категорий эф­фективности, целесообразности. Бюрократическое управление считает прове­дение заседаний, собраний, принятие постановлений самой существенной ча­стью деятельности организации и не отдает себе отчета в их иногда чисто ри­туальном значении. В таких случаях необходимо обращаться к анализу, выяс­нению и разъяснению их необходимости или, наоборот, нецелесообразности.

**Сопоставление нормы с потребностью** - верный способ изменения нор­мы, которая устарела, стимулирования ее саморазвития. Именно под воздействи­ем объективных потребностей общества рухнули устаревшие убеждения о несо­ответствии широких товарно-денежных отношений отечественной экономике.

Выведение инновации из нормы - еще один путь ее модернизации.

Для инновационного преобразования хозяйственного мышления, деловой культуры руководителей очень важно утвердить в их глазах деятельность по нововведениям как неотъемлемую норму нашего образа жизни. В самом деле, изобретатели довольно часто жалуются на отказ администрации своего пред­приятия полностью выплачивать положенный законом гонорар за экономи­ческий эффект от реализации их идей. В чем суть этой своеобразной разно­видности антиинновационного поведения? Разовое вознаграждение в размере годового и более заработка "всего лишь за идею" кажется таким людям неесте­ственным. Высокая оплата в их представлении связывается, как правило, с трудом тяжелым и длительным. Значит, признание уникальности вклада, осо­бой ценности таланта, творческой индивидуальности еще не стало повсемест­ным. Правовые нормы имеют тут больший инновационный потенциал, неже­ли социокультурные традиции, тем более что сами они зачастую запаздывают по отношению к реальной активности инноваторов.

**2. ИННОВАЦИОННЫЙ РИСК**

И все же суть инноватики - не нормы, а их преодоление. Выход за грани­цы принятого, отлаженного в новое, неизведанное - это всегда риск... Такое острое слово - риск! Дитя непредвиденности - одной из границ человеческого существования.

Риск есть затрата усилий, средств при неопределенном соотношении вы­игрыша и потерь, шанса на удачу и краха. Суметь усилить шансы и компенси­ровать потери - вот вся нехитрая логика риска. Риск велик, если шансы малы.

Отношение людей к риску строится на странном смешении боязни и вле­чения. Чем он заманчив? Возможностью сколь угодно большого перевеса вы­игрыша над затратами. И опасен провалом. У риска своя эстетика. Он расцве­чивает жизнь игрой. Балансирование на грани, магия удачи, чудо случая. У него своя героика. И свой страх. Недаром существует такое социальное изоб­ретение - страхование. В принципе - выгоднейшая коммерция, ибо спрос мо­жет быть беспредельным. Ведь жизнь перенасыщена риском, и площадки для отступления нужны на разные случаи.

Иметь дело с риском - не столько наука, сколько искусство. Интуиция и воля здесь часто надежнее расчетов.

Давайте договоримся о некоторых категориях риска, которые имеют от­ношение к работе организаций. Есть умозрительно выделяемые варианты рис-

ка, такие как **оправданный и неоправданный,** по весу шансов на выигрыш; **слепой и рациональный,** т. е. риск на удачу или по расчету; **добровольный** или **вынужденный, профессиональный,** или **бытовой.** Риск можно различить **по величине,** степени вероятности достижения желаемого результата, по разным **сферам** его приложения (технологический, финансовый, психологический).

Но есть варианты риска, которые имеют особое значение в жизни как органи­зации, так и всего нашего общества. **Это риск активный и пассивный.** Что значит пассивный риск? Это значит уклонение от изменений. В этом - один из источни­ков антиинновационного поведения. Страх перед риском нововведений неизбеж­но оборачивается пассивным риском, поскольку само по себе предупреждение, сдерживание нововведений увеличивает вероятность кризиса в системе.

Мы долгое время в нашей стране находились в ситуации пассивного рис­ка. Теперь мы вышли на риск активный. Но и он подразделяется на такие раз­новидности, как риск поисковый и риск **реализационный.** Поисковый - это риск, связанный с вероятностью ошибки в выборе верного средства или цели. Риск реализационный состоит в оценке положительных и вредных последствий от реализации, использования того или иного средства или целей. И здесь очень важно отдать себе отчет, в какой рисковой ситуации мы находимся. Предполо­жим, что это ситуация пассивного риска, уклонения от назревших изменений. Надо понимать, что это чревато обвальным характером изменений, которые, если они объективны, все равно неизбежны. А можно было на стадии, когда кризис только назревал, начать эти изменения постепенно, без создания кри­зиса и стресса. В этом суть инновационной политики, и здесь руководитель должен очень четко определить состояние своей организации по отношению к потребностям в нововведениях.

Риск - проблема прежде всего социальная. Даже если он рассчитывается для технических систем. Принято полагать, что риск возрастает с увеличени­ем сложности системы. Но как-то не принято учитывать, что все системы, в т. ч. технические, управляются человеком, замыкаются на нем. А там, где со­стыкуются системы, например человеко-машинные, социально-технические, сложность резко повышается. Недооценка особой силы риска в таких случаях - главная причина катастроф, и технических, и социальных, потрясших за пос­ледние годы нашу страну.

**Катастрофический риск**

Надо включить это понятие в методологию оценки рисков, разработки стра­тегии организаций, их приоритетов и ценностей.

Сильных примеров набирается, к сожалению, достаточно. Почему банков­ские риски с вполне законными, прозрачными операциями с государственны­ми казначейскими облигациями оказались катастрофическими для многих организаций в августе 1998 г.? Не несет ли вступление России во Всемирную торговую организацию катастрофических рисков для некоторых фирм?

Но это риски от внешних изменений. Риски собственных решений также могут быть катастрофическими. Причем как пассивные риски (отказ, уклоне­ние от назревших нововведений). Бывали случаи, когда реструктуризация при­водила к разрушению компании. Переход на новые виды продукции оказы-

вался роковым. Впрочем, запаздывание с решениями насчет того и другого, отказ от них также влекли не менее бедственные последствия.

Есть и абсолютный риск. Если катастрофический риск, как правило, не­дооценен лицами, принимающими решения, крах оказывается непредвиден­ным и внезапным, то абсолютный риск есть сознательный выбор между двумя возможностями: либо крупный выигрыш, либо полный проигрыш. К примеру, инвестиции на соблазнительных условиях при крайне неопределенных обсто­ятельствах. Или срочное освоение производства новой продукции без возмож­ности предварительного исследования рынка.

Азарт прогресса

Современный мир обуял шквал нововведений. В его основе - неуемная жажда все более и более расширенного потребления.

Линия на тотальное ускорение нововведений навязывает азарт прогресса всем и каждому. Допустим, кто-то не хочет. Ему дороже здоровье, покой, ему достаточно традиционных ценностей. Он тяготится непрерывным обновлени­ем своей предметной среды, оно вызывает ощущение бренности, мимолетнос­ти и непрочности жизни. Постоянными становятся только изменения.

Движение здорового консерватизма нам пока мало знакомо. Но истоки у него давние.

На флаге Индии изображен круг, от центра которого расходятся как бы лучи. Это колесо прялки со спицами. Ему тысячи лет. Махатма Ганди, духов­ный вождь нации, высоко чтимый ею и сейчас, учил народ свой воздержанию от избытка, приверженности такому труду, которого хватит на всех, но кото­рый не будет засорять землю, воздух и воду.

Западные и наши "зеленые" уже давно не просто экологисты. Все настойчи­вее они добиваются от своих соотечественников (производителей и покупате­лей) резко умерить темп инновационной гонки, перестать тратить вещество при­роды, труд и свое время на прихоти новизны, видя здесь тупик цивилизации.

Почему и зачем люди бросают новейшие предметы, нередко имеющие высо­кую цену, чтобы приобрести не такие уж явные преимущества? Но это факт. В США и Канаде автомобили с надежной гарантией безотказной службы на 7 лет морально устаревают за 2-3 месяца. Внимание потребителя привлекают усовер­шенствования тормозов, клапанов, дверей, руля, дизайна, а также сверхкомфорт.

Но где-то, наверное, есть предел.

В своем докладе Римскому клубу небезызвестные супруги Медоузы ут­верждали, что предел ставят земные ресурсы. Некоторые полезные ископае­мые близки к исчерпанию. Мы рискуем богатством потомков!

Иначе ставил проблему Э. Тоффлер. В будущем человечество ждет шок от этой гонки. Футуршок, инновационный шок. Нас заклинит. И вот тогда ны­нешняя эра нововведений начнет выдыхаться от собственного перенапряже­ния. У людей появится своего рода инновационная усталость. И они, навер­ное, по-другому посмотрят на свою жизнь.

Непостоянство, непрерывная текучесть вещного мира, скорая смена кри­териев красоты, галопирующая мода... Всеобщая неопределенность, относитель­ность среды не оставляют места привязанности к окружающим предметам. Сам

образ жизни человека перенасытится изматывающим разнообразием. Неког­да и не к чему привыкнуть! А как это скажется на человеческих отношениях? Возникнет риск для психологической устойчивости человеческого рода. У этого предела новизна станет терять свою привлекательность. Самостоятельной цен­ностью станет постоянство жизни. Как когда-то в старину, к нововведениям будут относиться придирчиво, настороженно.

Туда же начнут склонять и рациональные соображения. Безудержные рас­траты ресурсов, сил, времени и почти сразу - в отходы. Потоки "нового мусора" -вполне годные, лишь чуть использованные ненужности. Стремительно укора­чивающийся жизненный цикл каждого новшества превратится в "черную дыру", способную всосать в себя овеществленный и живой труд человечества.

Как изменится общественная мораль такой постинновационной эры? Вер­нется ли она к мудрой грусти библейского Экклезиаста - "суета сует - все суета!" - или породит что-то иное, мы знать не можем. Но пусть представле­ние о неабсолютной правоте господствующей ныне линии движения побужда­ет нас к трезвой иронии в отношении дел своих.

А как быть тем, кто не хочет инсульта уже сейчас?

Что же, как бы ни относиться к происходящему, мы - дети этой эры. И настоящая интенсификация инновационных процессов, ускорение нововве­дений необходимы стране как фактор цивилизации, организациям - как сред­ство конкуренции, людям - как способ улучшить свое существование. Тем не менее здоровое общество не может быть монолитом. Несогласные во все вре­мена пытались соскочить с подножки поезда. Бегство от цивилизации, индус­триализации и потребительства (за рубежом это социальное настроение назы­вают эскапизмом) имеет много форм, начиная от Лыковых из "Таежного тупи­ка" В. Пескова и, возможно, кончая нынешними "городскими крестьянами", меняющими урбанизм на фермерство, и даже религиозными общинами в го­рах. Встречается эскапизм и в глубоких недрах больших городов - различные контркультуры, одиночки или товарищеские группы, живущие по альтерна­тивным нормам или стремящиеся жить так.

А научно-технический прогресс и модернизация есть процессы самосовер­шающиеся. Их нельзя остановить. Разве что террором. Регулировать же цену за прогресс люди в состоянии и обязаны Прогресс слишком серьезное дело, чтобы его доверять технократам и предпринимателям. Смогут новые обще­ственные силы подчинить их гуманным целям - будем платить за новшества деньгами, а не здоровьем и жизнями людей.

Степень риска - величина управляемая. Но - в известных пределах. Не­вероятно представить себе завод, министерство, региональную власть, или даже парламент, где приняли бы к серьезному рассмотрению вопрос сколькими по­гибшими, искалеченными или заболевшими мы заплатим за каждую новую тысячу автомобилей?

Скажем, типичный завод "Лакокраска" отравляет выбросами среду. Но общество, власть, население, сами работники этого завода считают это соци­ально приемлемой платой за промышленные лаки или за эти рабочие места.

Так что риск всегда был социальной нормой, глубоко вошел в культуру. Эта последняя в конечном счете и определяет реальный выбор.

**ИННОВАТОРЫ -СУБЪЕКТЫ НОВОВВЕДЕНИЙ**

Новшества, нововведения, инновационные процессы имеют свою соци­альную базу, своих носителей. И определение предметной области инновати-ки не будет полным без учета человека в этих процессах, его деятельной силы.

**1. АКТИВНОЕ МЕНЬШИНСТВО**

В сущности, тут речь идет о социально активном элементе общества, который своей инициативностью вносит в нашу действительность конструктивную новиз­ну. Инициаторы и проводники впервые появляющихся идей, разработок, опыта и т. п., идущих навстречу нынешним или будущим потребностям общества, состав­ляют ценнейшее достояние страны. В конечном счете творчески мыслящие и дей­ствующие люди есть главное богатство любого народа. И отношение к ним, как провозглашаемое, так и фактическое, есть характеристика прогрессивности об­щества, шанс на его успех даже в международном масштабе.

Социальный состав инноваторов весьма разнообразен по возрастным, про­фессиональным, этническим и другим характеристикам, и он еще слабо изучен. Но, видимо, бесспорно, что людей, создающих технику, методы работы, просто вещи, выделяющиеся значительной новизной и полезностью для общества, в об­щем составе населения относительно немного. Можно сказать, что контингент инноваторов является своего рода социальным меньшинством. Это важно отме­тить еще и для того, чтобы подчеркнуть необходимость особенно бережного и тер­пимого отношения к ним и создания поощряющего их режима деятельности.

Словом, с инноваторами надо работать как со специфической социальной категорией, занимающей в общественном развитии особое место и имеющей соб­ственные структуру, психологию, нужды. Без понимания этой специфики нельзя успешно развивать эту социальную группу, ассимилировать продукты ее деятель­ности в интересах всех. Между тем различия между разными типами инновато­ров имеют значение для дифференцированной и более точной работы с ними.

Кто же такие инноваторы?

Их можно разделить на ряд групп по разным основаниям. Конечно, груп­пы эти статистические, не объединенные в какой-либо единый коллектив, и границы между ними весьма условны, хотя и значимы.

**Разновидности**

Прежде всего среди них заметно деление на создателей новшеств и их ре­ализаторов (назовем их так). Если первая группа обычно на виду и пользуется большим вниманием, то право на выделение второй относительно самостоя­тельной группы инноваторов следует обосновать, ибо социальная роль ее ни­как не менее значительна, а положение реализаторов весьма проблемно.

Реализаторы - это те же создатели, авторы, но не самого новшества, а про­цесса его освоения, того самого процесса и механизма перехода от исходного состояния к желаемому, который и составляет суть и сердцевину нововведе­ния. В этом смысле реализаторы не менее инновационны, чем создатели нов­шеств.

По другому основанию всех инноваторов можно разделить на профессио­налов и тех, кто занимается самодеятельным творчеством. Понятно, что к пер­вым относятся работники научных и проектных институтов, конструкторских бюро и т. д. Для них разработка и проектирование нового не только специаль­ность, но и плановая работа. Именно новшествами они отчитываются, за них им предусмотрено вознаграждение (зарплата, премии, звания и т. д.). Однако плановый характер их инновационной деятельности отнюдь не гарантирует внедрения.

Самодеятельные инноваторы встречаются с еще большими трудностя­ми. Надо сказать, значение данной группы творцов нового у нас еще явно недооценивается. В ней существенны различия между теми, кто создает, про­двигает оригинальные и необходимые новшества в рамках своей основной специальности, наряду с выполнением своих служебных обязательств, и теми, кто делает это вне своей специальности или должностных обязаннос­тей.

Характерный пример первой подгруппы - врач (чаще хирург), конструи­рующий инструменты для своих профессиональных целей. Например, глав­врач одного из свердловских санаториев Б.И. Вызов изобрел и успешно ис­пользует свой аппарат для лечения искривлений позвоночника, сокращающий срок выздоровления пациентов на б месяцев. Но тиражирование аппарата на­долго увязло в согласованиях. Молодой сельский врач из Молдавии Сергей Попов за три года сделал 10 изобретений различных медицинских инструмен­тов, хотя большинство из них так и остались в одном экземпляре, сделанном им самим с помощью добровольных помощников. Показательно, что это на­много больше того числа новшеств, которое было предложено специализиро­ванными медицинскими институтами за то же время.

Особенно разнообразна, многолика вторая группа самодеятельных инно­ваторов, занимающихся изобретательством и рационализаторством за преде­лами своей основной специальности. На их счет бытует представление, что продукция их творчества - несущественна в масштабах народного хозяйства и скорее есть предмет их собственных забот. За этот стереотип инертного мыш­ления охотно держатся особенно те, от кого зависит внедрение таких разрабо­ток в практику. Но даже самое краткое знакомство с некоторыми из работ та­кого рода показывает, какие возможности мы здесь упускаем.

**Мотивация**

Конечно, деловая культура, господствующий у нас авторитарный тип уп­равления играют антиинновационную роль. Сказывается тут и влияние неко­торых представлений, преобладающих в массовом сознании.

Один из предрассудков по отношению к эффективности вклада самодея­тельных инноваторов уже упоминался. В действительности они могут высту­пать с предложениями радикальных нововведений.

Распространено мнение, что сейчас время коллективных работ, одиночки вряд ли способны на создание конструктивной новизны широкого значения. Действительно, многие революционные изменения в науке и технике совер­шены зачастую объединенным трудом большого количества людей. Но это не отрицает роли индивидуального новаторства. Время одиночных инноваторов вряд ли пройдет когда-либо.

Мотивация инноваторов бывает самой разнообразной. Если, скажем, впол­не здоровый человек тратит большую часть своего свободного времени на кон­струирование инвалидной коляски, то он вряд ли рассчитывает на денежное вознаграждение, способное компенсировать труд. Видимо, тут и проявление отзывчивости на беды других людей, и т. н. океаническое чувство, т. е. воспри­ятие проблем человечества, страны, какой-то части общества как своих соб­ственных, и увлеченность поиском, стремление к самоактуализации, примене­нию своих способностей, и удовлетворение личных нужд (именно с этой це­лью первоначально был сделан световой утюг, самодеятельные автомобили), и честолюбие, жажда самоутверждения, получение престижа в общественном мнении и т. д.

Разумеется, сильна и экономическая мотивация, ведь у профессиональ­ных инноваторов помимо зарплаты предусмотрены продвижения по службе, премии, авторские вознаграждения за изобретательство, коммерческий успех, а у самодеятельных инноваторов - часто только последнее.

Вообще для инновационного сознания характерны не только высокий ин­теллектуальный потенциал, но и критичное отношение к действительности, устремленность на поиски альтернативы ее несовершенству. Поэтому носите­ли этого типа массового сознания нередко оказываются в длительном проти­воречии со своей средой. Причем если у профессиональных инноваторов пусть неудовлетворительно, но действуют плановые каналы реализации их новшеств, то у самодеятельных инноваторов роли создателей и реализаторов максимально слиты.

Сложность положения самодеятельных инноваторов усугубляется еще и тем, что они иногда оказываются в конкурентных отношениях с профессиона­лами. Последним обычно посылают на экспертизу предложения "неофициаль­ных" изобретателей, при этом эксперты, конечно, должны работать по тому же профилю. И можно себе представить характер отзыва, если такое новшество окажется хоть в чем-то сильнее того, над которым работает сам эксперт. Иначе говоря, у "неорганизованных" авторов может возникнуть предубежденный оппонент, совсем, казалось бы, с неожиданной стороны - разработчик, проек­тировщик из НИИ, КБ и т. д., т. е. сам выступающий как инноватор, и тоже далеко не всегда удачливый в борьбе за реализацию.

В среде инноваторов, может быть, сильнее, чем в других социальных кате­гориях, действуют неэкономические мотивы деятельности. Поэтому можно предположить их особую отзывчивость на такие формы поощрения, как при­своение их имен созданным ими новшествам, гласность их достижений и дру­гие формы публичного признания.

Очевидно, однако, что важнейшее средство активизировать инновацион­ную деятельность - дать возможность ее практической реализации. Именно так - не столько стимулы, сколько возможности. Было бы также ханжеством отделять их нелегкий и особо ценный для общества труд от материального воз­награждения. И это тем более, что создание новых конструкций обычно требу­ет и соответствующих затрат.

Многое из сказанного про инноваторов, действующих в области техники и технологии, характерно и для инновационной деятельности в сферах управ­ления, педагогики, досуга и т. д.

Что создают инноваторы? Что является предметом вводимых ими изме­нений? Видимо, в основной своей массе они создают или улучшают матери­альные средства труда, быта и т. д. В последние годы значительно возросла категория инноваторов, занятых моделированием социальных отношений и структур. Экономическое творчество сегодня - одна из самых популярных и развитых сфер деятельности инноваторов. Историческая и культурная память, милосердие и политический плюрализм - вот совсем неполный перечень нов­шеств, внесенных ими в нашу жизнь.

Структура

Итак, многообразный контингент инноваторов составляет особую соци­альную группу со своей структурой (табл. 45). Эти группы взаимопересекают-ся, границы между ними не строги, но значимы.

Тем не менее эта структура включает наиболее активную часть инновато­ров. Ориентируясь на нее, можно представить динамику контингента иннова­торов не только по численности, но и по соотношению различных групп.

Надо полагать, что новая экономика значительно ускорит рост группы со­здателей методов деятельности и социальных отношений, но их разработка ложится в основном на плечи профессиональных инноваторов - политиков, духовных лидеров, предпринимателей. Динамика соотношения различных со­ставляющих в структуре контингента инноваторов прямо зависит от тенден­ций развития общества, от осознания социально активной его частью как про­блем, так и путей их решения.

**2. СУБЪЕКТЫ НОВОВВЕДЕНИЙ**

Итак, инноваторы являются субъектами новшеств. Субъектов нововведе­ний значительно больше. И они тоже инноваторы, но другого типа. Наверное, потому они так нелегко и входят в жизнь. Помимо изобретения, новшество надо приспособить к практическим нуждам, массовому применению, надо на­ладить опять же реальную технологию его массового изготовления и, естествен-

Таблица 45

**Групповая структура контингента инноваторов**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Инноваторы | | | |
| по типу инновационной деятельности | по отношению к основной спе­циальности | | по предмету инновационной деятельности |
| Создатели Рационализаторы | Про-фесси-ональ-ные | В рамках основной специальности, но вне служебных обязанно­стей Вне основной специ­альности | Материальные средства Социальные отношения и структуры Методы деятельности Социальные нормы |

но, изготовить его, его практическую значимость проявить в деле, а определят эту значимость те, кто будет его использовать.

Соответственно этому спектакль под названием "нововведение" играют организаторы, разработчики, проектировщики, изготовители и пользователи. И этот спектакль будет "кассовым" только в том случае, если каждый из них будет хорошо знать и исполнять свою роль.

Раз нововведение - это не только его исполнители, но и связи между ними, значит, на них надо обратить самое серьезное внимание и проанализировать, исходя из принципа системности и соображений практической целесообраз­ности. Каждая из этих ролей уникальна, и все же для удобства анализа можно выделить несколько одинаковых характеристик. Их 5 - сама по себе характе­ристика каждой из групп; назначение каждой группы; отношения с партнера­ми; вклад в нововведения; желаемые изменения в каждой из них для оптими­зации процесса нововведения.

Как социальный процесс, нововведение выступает в виде взаимодействия разных профессиональных, организационных групп, а также организованной или массовой клиентуры на рынке. Их участие в данном нововведении может быть охарактеризовано через ролевую позицию, занимаемую ими в рамках поставленных целей-заданий.

Руководители организаций часто жалуются на трудности реализации даже очень перспективных нововведений: нового оборудования, организационного порядка, методов работы и т. п. Дело в том, что интенсификация инновацион­ного процесса возможна через переход от проектирования новшеств к плани­рованию самих инновационных отношений, что означает не только распреде­ление заданий по разным подразделениям, но и обеспечение их выполнения. Отсюда следует, что основанием для каждого крупного нововведения должна стать **специальная целевая программа,** определяющая порядок материально-технического снабжения, способы интеграции различных групп участников нововведения, формы обратного влияния последующих стадий нововведения на предыдущие, в т. ч. финишной на начальную. Иначе говоря, необходимо сквозное, но гибкое планирование прохождения новшества через все связан­ные с ним организации. Целесообразно перестроить систему показателей и стимулов, учитывая не только промежуточные, но и конечные цели нововве­дения.

Как и во всем мире, в нашей стране изготовители новой продукции все чаще берут на себя организацию освоения ее у клиентов, а некоторые фирмы

прямо специализируются на реализации нововведений. Такие организации должны были бы осуществлять доводку, комплектование с учетом особеннос­тей конкретных предприятий-пользователей, поставку на места, монтаж, об­служивание, подготовку персонала, разрешение на месте возникающих при этом проблем.

Интеграции инновационных процессов также способствует создание вре­менных целевых групп, объединяющих на регулярной основе представителей разных групп участников нововведений. Их задача состоит в преодолении раз­личий в целях, профессиональных предубеждений, совместном решении смеж­ных проблем. Наиболее целесообразно введение подобных групп, объединяю­щих разработчиков и проектировщиков, разработчиков и пользователей.

**3. МАРКЕТИНГ НОВШЕСТВ**

Несмотря на большую сложность внутриорганизационных нововведений, о которых в основном здесь идет речь, главным источником инновационной активности, конечно же, является рынок, платежеспособный спрос. Снова хочу подчеркнуть: даже в наше время повсеместной экспансии рынка он далеко не единственный стимулятор обновления производства и услуг. Люди всегда стре­мились и будут стремиться улучшать свою жизнь - ее предметную среду, по­требление, труд и т. п. Во времена административного хозяйства, когда реак­ция конечного потребителя не имела для изготовителя особого значения, даже тогда огромное число инноваторов пробивались через равнодушие и сопро­тивление, правовые ограничения и даже преследования. И немало нового рож­далось и даже применялось. Так что не будем впадать в коммерческий абсолю­тизм - тяга к новшествам заложена в природе человека, и он будет их созда­вать, даже если их запретить.

Но открытое общество неизбежно становится потребительским (хотя и к моему сожалению). И спрос, конкуренция за покупателя в нем определяют инновационную политику предприятий, банков, страховых компаний, ферм, туризма и т. д.

Более того, именно продуктные нововведения определяют целые шлей­фы обеспечивающих нововведений, а не наоборот. Иначе говоря, если мы замечаем, что новая модель ботинок или конструкция велосипеда находят достаточный спрос у населения, тогда мы ищем и способы улучшения этих из­делий и расширения их производства на своем предприятии. А для этого по­требуются нововведения в технологии и организации труда.

Есть две возможности продвижения нового товара на рынок: маркетинг по продукту и маркетинг по потребителю.

Первый означает стремление продавать то, что мы можем производить. Тут изготовитель исходит из своих условий: достижений в разработке новшеств и в повышении их качества. Отправной точкой отсчета и определения страте­гии на рынке становится тогда вопрос: а что мы умеем делать лучше других? что мы сможем сделать такого, чего не могут другие?

Второй вид маркетинга заходит с обратной стороны: каковы тенденции изменения спроса? какие потребности клиентов, покупателей еще не удовлет-

ворены? какие появятся вскоре? А уже потом мы смотрим - что успеем пред­ложить для этого раньше и лучше других.

Понятно, что оба вида маркетинга взаимозависимы, хотя акценты суще­ственно различны. Маркетинг по потребителю в целом более активен, дина­мичен и дает больше шансов не только на выживание, но и на процветание.

И еще одно важное различие.

Раньше уже говорилось о целенаправленных и целеустремленных систе­мах. В данном контексте целенаправленность - способность гибко и быстро реагировать на изменения рынка, умело приспосабливаться к нему через соот­ветствующие изменения в своей организации.

Целеустремленность означает проактивное управление, т. е. способность к порождению таких новшеств, которые пока неизвестны потребителю и фак­тического спроса на них еще нет. Но он может быть возбужден, спровоцирован неожиданными для рынка изделиями и услугами, если они соответствуют не проявленным до этого потребностям. Именно проактивное поведение изобре­тателей технических, экономических и социальных и других новшеств иници­ируют радикальные нововведения. Так появились джинсы, кубик Рубика, тор­говля "все за 1 фунт" (любой товар в магазине стоит одну и ту же круглую и небольшую сумму), кредитная пластиковая карточка и т. д.

Есть у инноваторов свои грехи, есть и заблуждения: иногда их продукция ущербна.

**4. ИННОВАЦИОННАЯ ПАТОЛОГИЯ**

Выявление инновационной патологии - процедура ценностно-рациональ­ная, ибо включает не только оценки эффективности, но и убеждения, позиции, ценностные ориентации.

В этом смысле можно выделить сравнительно очевидные, эмпирические, просто устанавливаемые разновидности инновационной патологии. Например, появление признаков устаревания какого-либо новшества уже на стадии его изготовления, а то и разработки. Или незавершенность нововведения, прекра­щение его на какой-либо промежуточной стадии его жизненного цикла. Еще пример - т. н. возвратные нововведения, когда после некоторого использова­ния обнаруживается их несостоятельность и приходится возвращаться к их предшественнику.

К числу патологий относятся нововведения, рассчитанные на престиж­ное и сверхкомфортное потребление. Но каждый раз подобный диагноз весь­ма спорен, предопределен личными взглядами, групповыми, партийными по­зициями.

Несколько более объективируема другая разновидность инновационной патологии - т. н. вариофикация. Она - следствие культа новизны. Кратко суть вариофикации можно выразить так: не столько лучше, сколько иначе. Если, например, в продаже находится около 140 моделей холодильников, а в торгов­лю поступают все новые модели, причем часть новинок хуже своих прямых предшественников, то можно сказать, что вариофикация даже нарастает. По­чему это происходит? Во-первых, потому, что предприятия берутся произво-

дить непрофильную, но выгодную для них продукцию массового потребления и нередко разные заводы производят одно и то же, но каждый в своем вариан­те, чтобы оригинальностью привлечь покупателя. Во-вторых, величина воз­награждения конструкторов за создание новой техники прямо зависит от об­новления ими выпускаемой продукции. В-третьих, сказываются авторские амбиции. Изобретения превращаются в самоцель.

Еще одна разновидность инновационной патологии - засилье **изобрета­тельской мелочи.** Если патентная экспертиза за высшую ценность принимает новизну, то становится неизбежной выдача авторских свидетельств на совсем незначительные, хотя в чем-то и новые решения. Сложилась целая сфера "ма­лого изобретательства". Она по-своему полезна, и ей надо придать свой право­вой статус, отделив от высшего изобретательского творчества.

Можно назвать два основных средства противостояния гонке за изобрета­тельской мелочью - рационализацию и ремонт. Современным вариантом раци­онализации стал функционально-стоимостной анализ. Своевременный, а осо­бенно упреждающий ремонт существенно снижает спрос на мелкие улучшения.

Целесообразно выделить и социально-психологические причины иннова­ционной патологии. Наиболее распространенная из них - навязанное соавтор­ство, стирающее роль творческой индивидуальности псевдоколлективным уча­стием.

**Советы консультанту**

Инноваторы - опора консультантов по управлению. К сожалению, это очень тонкоструктурная позиционность. Настолько тонкоструктурная, что едва различима в коллективе. Начинайте ее искать еще на стадии оргдиагностики. И опасайтесь подмен. Сколько раз я принимал за инноваторов тех, кто просто недоволен. Учтите еще одну коварную особенность псевдоинноваторов - они легко воспламеняются и быстро гаснут. Так что слой реальных инноваторов намного тоньше, чем думается при первых знакомствах с ними. Тем ценнее те, кто к ним на самом деле относится. Входя в организацию, надо всегда решать -кто тут наши союзники, кто на стадии разработки, а кто на стадии реализации.

**Советы руководителю**

Инновационность - одна из трех фундаментальных ценностей управле­ния (наряду с управляемостью и клиентностью - см. об этом главу "Природа организаций"). Природные инноваторы нередко проявляются в образе детей (по типологии Э. Берна). Они вообще неудобны для управления. Многие ру­ководители считают их источником неуправляемости. Задвигая их на перифе­рию организации, руководитель снижает инновационный потенциал своей фирмы. Назовите прямо сейчас, кто из Ваших сотрудников попадает в число умных разработчиков или способных реализаторов, выделите их из общего числа. При разработке мотивирующей оценки персонала включайте иннова-ционность как критерий эффективности работника с максимальным весом.

**СОПРОТИВЛЕНИЕ НОВОВВЕДЕНИЯМ**

Взаимодействие нововведения с организационной средой характеризует­ся проблемами двоякого рода: одни из них представляют собой неизбежные противоречия, объективно присущие современным инновационным процес­сам; другие относятся к числу решаемых, в принципе контролируемых. Обе группы проблем вызывают объективные и субъективные препятствия для но­вовведений.

**1. ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ НОВОВВЕДЕНИЯМ**

Группу **неизбежных проблем нововведений** составляют следующие про­тиворечия.

ОБЪЕМ ПОСЛЕДСТВИЙ. По мере развития общества, народного хозяй­ства и организаций происходит постоянное накопление "прошлого труда", кото­рый овеществляется в технике и иных материальных формах, а также объекти­вируется в организационных структурах. Этот процесс приводит не только к нарастанию "массы", но и к усложнению взаимосвязей, усилению зависимости между разными компонентами всей социотехнической системы хозяйства, т. е. ее "плотности". Вследствие этого осуществление каждого нововведения вызы­вает все больший радиус вторичных, производных изменений, далеко идущих последствий (так сказать, тектонический эффект). Уже сам объем вторичных нововведений увеличивает реальную трудоемкость и даже может превышать полезную значимость исходного нововведения; к тому же некоторые из вторич­ных, третичных изменений могут оказаться неприемлемыми. Отсюда - возрас­тание трудности осуществления нововведений, усиление риска и ответственно­сти, что выражается в разных формах уклонения от нововведений, сопротивле­ния им. Как сказал мне один руководитель: "У нас так все взаимозависимо, что если что-то менять, то надо едва ли не все менять. Лучше ничего не менять".

ИЗМЕНЕНИЕ И СТАБИЛЬНОСТЬ. Особенность большинства инно­вационных процессов - в противоречии между конкретными изменениями и устойчивостью целого. Как известно, стабильность структуры, состава, целей организации есть один из императивов ее функционирования. Ранее это опре­делялось как цели системы. Нововведения не нарушают равновесия в органи­зации. Меняясь в чем-то одном, организация должна сохраниться в другом, а

именно в большинстве основных своих качеств. Суть возникающего здесь на­пряжения - изменения в постоянном. Отсюда исходит еще одна линия "от­чуждения" нововведения в организации.

ЕДИНОЕ НОВШЕСТВО В МНОГООБРАЗИИ УСЛОВИЙ. Так полу­чается, что одно и то же новшество очень по-разному осваивается организаци­ями. Управленческие, культурные, технологические и другие условия слиш­ком разнообразны. Поэтому процесс нововведения где-то проходит удачно, а где-то заходит в тупик, хотя внедряется один и тот же предмет (прибор, техно­логия, мотивационная система и т. д.).

СТАРОЕ - НОВОЕ. Спрос на новшества непрерывно давит на их произ­водство. В этом смысле рынок ненасытен: едва появившись, новшество риску­ет быть вытеснено другом новшеством, которое тоже недолговечно. Тенден­ция ускорения смены продуктов, услуг неумолима, хотя и тягостна для их из­готовителей, как, впрочем, и для значительной части их потребителей. Мораль­ное устаревание при физической новизне - тоже один из парадоксов иннова-тики.

"СНАЧАЛА ХУЖЕ". Нововведения требуют повышенного напряжения организации, затрат сил, времени, средств на его освоение за счет внутриорга-низационных ресурсов. Особенно это относится к радикальным нововведени­ям: реорганизации, скрапированию и замене производственных мощностей, смене целей и стратегии, реформам. Поэтому инновационный период наруша­ет какую-то сферу жизни организации. Ремонт квартиры вызывает массу труд­ностей для ее обитателей: перемещение мебели, неразбериха, запах краски и пр. Но с этим приходится мириться ради обновления жилья. Словом, нововве­дения требуют потерь, которые затем восполняются теми преимуществами, к которым оно приводит.

Что значит - неизбежные проблемы? Во-первых, они возникают, как пра­вило, в любых нововведениях. Во-вторых, они до конца не решаются и не мо­гут быть отменены, преодолены.

Наряду с названными неизбежными проблемами нововведений в органи­зациях существуют решаемые **проблемы нововведений.**

Главная из них - дезинтегрированность инновационных процессов. Зак­люченное здесь противоречие проявляется:

* в разрыве или недостаточности связей между стадиями нововведения,
* расхождении между целями-ориентациями участников нововведений,
* расхождениях между целями и интересами участников и целями нововве­  
  дений,
* неразвитости организационных связей между стадиями и участниками  
  нововведений,
* развитии клиентной ориентации поставщиков новшеств, гибкого реаги­  
  рования на спрос.

Дезинтеграция инновационных процессов проявляется также на межор­ганизационном уровне: расхождение между той ролью, которая отводится каждой организации, группе участников нововведения, с одной стороны, и той позицией, которую в соответствии со своими интересами и целями за­нимает в рамках заданной ей роли данная организация, группа, с другой стороны.

Какое значение имеют знания этих законов инноватики? Прежде всего руководители, консультанты, инноваторы вообще должны понять и принять, что противодействие организаций нововведениям - процесс объективный и естественный. Неразумно каждый раз искать конкретных виновников тормо­жения нововведений - они, конечно, есть, но за их поведением стоят объектив­ные закономерности. Перед тем как взяться за какое-то серьезное изменение в организации, надо представить, в каких именно формах будет происходить сопротивление ему, и снабдить это нововведение соответствующей програм­мой преодоления этого нововведения. А вопросы, на которые придется здесь инноваторам отвечать, известны: **Чьи интересы совпадают с нововведени­ем? Чьи противостоят? Как заинтересовать в успехе нововведения тех, кто опасается потерь от осуществления его? Каким образом преодоле­вать сопротивление тех, кого не удается мотивировать на данное изме­нение?**

**2. ФОРМЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ НОВОВВЕДЕНИЯМ**

Попробуем посмотреть, как действуют носители антиинновационного со­знания, тормозя процесс реализации нововведения. Какими способами они обычно ограничивают, урезают инновационный процесс?

Способ **конкретизирующих документов** в государственном управлении. Этот метод антиинновационной деятельности особенно распространен в ад­министративно-бюрократических структурах. Скажем, некоторые законы не имеют прямого действия, их применение требует разъясняющих, уточняющих инструкций, положений. Авторами же последних становятся работники уп­равленческого аппарата, по-своему трактующие смысл законов. Если в право­вом акте что-то не оговаривается или невозможно оговорить, то в действие всту­пают инструкции, которые конкретизируют применение этого первого акта. В инструкциях очень часто бывают сильные извращения смысла того, что го­ворилось в первоначальном документе, при формулировании самого радикаль­ного нововведения. Они ограничивают масштабы нововведения, искажают смысл, если их авторами являются носители антиинновационного поведения.

Способ **кусочного внедрения.** Под видом поэтапности освоения какого-то новшества используется один его элемент. При этом другие элементы замо­раживаются. В такой ситуации нововведение либо имеет паллиативный эф­фект, либо вообще теряет смысл. Ведь изобретение, как правило, целостно, и при вырывании одного элемента из целостного "контекста" оно перестает быть самим собой.

Способ **вечного эксперимента.** Многие управленческие и организацион­ные, экономические нововведения требуют апробации на каком-то отдельном объекте, с тем чтобы выяснить, при каких условиях это новшество может дать максимальный эффект, что в нем надо изменить и т. д. Но иногда такой экспе­римент затягивается. Лица, не желающие распространения этого новшества, сознательно делают это, находя все новые и новые поводы для экспериментов, апробаций и проверок.

Способ **отчетного внедрения.** Нередко бывает, что организация берется за какую-либо новую услугу своим клиентам или устанавливает новое очист-

ное оборудование, но у ее работников не хватает умения, желания освоить нов­шество по-настоящему. Однако в рекламе или в информации для экологичес­кой службы она заявляет о нем как о состоявшемся нововведении. В отчетном внедрении очень важно иметь в виду, что очень много возможностей ухода от подлинного результата из-за того, что какой-то элемент новшества реализо­ван, и на этом основании организация, подразделение попадают в число дос­тигших результата.

Способ **параллельного внедрения.** Это ситуация, когда старое не заменя­ется новым, а продолжает существовать одновременно с ним. Скажем, фирма переходит на новую информационную технологию. Работники осваивают ее неохотно, уклоняются от использования. И вот в каком-то отделе кто-то уже работает по новой технологии, а кто-то еще нет. Старое остается "в параллель" с новым.

А теперь попробуем систематизировать основные причины антииннова­ционного поведения.

ПРИЧИНЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ. Каковы причины антиинновацион­ного поведения? Мы говорили о некоторых объективных причинах, которые заложены в саму природу организаций и инновационных процессов. Из других причин на первое место следует поставить психологические. Но к ним неверно относить то, что обычно называют психологическим барьером, потому что в при­нятых обозначениях понятия **"психологический барьер"** очень много из того, что относится к экономическим, организационным причинам. А собственно пси­хологические причины - это прежде всего реакция, настроения, чувства, кото­рые испытывают люди, встречаясь с каким-то нововведением.

Какие варианты психологических причин? Во-первых, **неразвитые дос-тижительные мотивации.** Они во многом заданы культурой. Суть их в том, что ориентация на достижение успеха слабее, чем ориентация на избегание неудач. Конечно, надо учитывать и индивидуальные различия между людьми.

Вторая психологическая причина - **"эффект ИНЗ",** что означает "изоб­ретено не здесь". Это важно учитывать, потому что новшество, которое выра­ботано самим коллективом, всегда идет быстрее, лучше, чем привнесенное от­куда-то. Нововведение, пережитое его создателями еще при зарождении, име­ет больше шансов на реализацию. Но здесь есть одна особенность - возникает некоторое чувство конкурентности или состязательности между тем, кто раз­рабатывает новшество здесь, и тем, кто сделал то же самое лучше, но "на сторо­не". Отсюда возникают конфликты между самими профессионалами. Было, и нередко, когда человек, не работающий в данной отрасли, вдруг делает какое-то изобретение, которое потом профессионалы этой отрасли отвергают.

Еще одна причина - **"проще купить за границей".** Это бывает и обосно­ванным недоверием к отечественной технике, технологии, квалификации в ряде отраслей, которое вызвано разочарованием при реальном сопоставлении пре­имуществ местной и зарубежной продукции. Но это явление становится мас­совым предрассудком, ослабляющим инновационный потенциал, когда реаль­ные возможности местного производства оказываются выше ожидаемых.

ПРИЧИНЫ СОЦИАЛЬНЫЕ. Теперь немного о социальных причинах антиинновационного поведения. Прежде всего они в **заинтересованности со­хранить существующее.** Каким бы плохим ни было положение, всегда есть

социальные группы, лица, которые заинтересованы в его сохранении. Даже в кризисе оказываются заинтересованы большие группы людей, которые толь­ко в этих условиях могут достигать своих целей. В любой среде есть социальные группы, которые объективно связаны с прошлым и видят в его сохранении пре­имущества для себя.

**Инерционность** организации - вещь известная. Изменения затрагивают человеческие отношения, стиль и ритм трудовой жизни, усиливают напряже­ние. Организационные нововведения социального, управленческого типа -самые дешевые с финансовой точки зрения. Но они имеют дело с самой кон­сервативной сферой организационной действительности - характерами, при­вычками, ценностями, Поэтому с социологической точки зрения они обходят­ся весьма дорого (стрессы, конфликты, потеря стабильности и т. д.).

Социологическая необеспеченность перехода к новому, отсутствие соци­альных технологий, несомненно, способствуют инерционности. Нет еще раз­витых традиций, методов, профессий, обслуживающих новое.

ПРИЧИНЫ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ. Экономические причины у нас и те­перь заключаются прежде всего **в дешевизне рабочей силы.** Очень дешев труд, и слишком дорого заменять его требующей больших затрат техникой.

Еще одна экономическая причина - **отсутствие связи доходов с качеством труда.** Иногда это наследство советской системы. Но не только. Мотивиро­вать персонал на конечный продукт, на потребности клиента - вообще доволь­но трудная задача для любой формы собственности.

Рынок, конечно, делает свое. Прежняя, советская конкуренция за постав­щика вытесняется конкуренцией за потребителя. Способность к нововведени­ям становится для одних - фактором выживания, для других - фактором про­цветания, а неспособность к ним - фактором банкротства.

Бесспорно, что многие нововведения требуют инвестиций. Как уже отме­чалось, они требуют и своего маркетинга, поиска специфического сектора рын­ка, товарной ниши. Хотя отсутствием инвестиций нередко прикрывается не­умение их найти или использовать. К тому же организационные нововведения (в управлении, стимулировании) в больших средствах не нуждаются. Их ус­пех - верный показатель инновационного потенциала организации.

**3. АНТИИННОВАЦИОННЫЕ РЕАКЦИИ**

Управленческое консультирование исповедует культ изменений. Вместе с руководителями и предпринимателями мы создали инновационную рели­гию, где консультанты - нечто вроде священников. Мы приходим в организа­ции со своими знаниями, методами, установками, и почти всегда какие-то груп­пы сотрудников встречают нас с тревогой и противодействием. Но таких мы принимаем за неких язычников, отсталых и невежественных, которых следует просветить, окультурить, вовлечь в свою веру.

Меня часто смущает эта роль, задаваемая, с одной стороны, моей профес­сией, а с другой - ожиданиями и требованиями клиентов. Я сочувствую мно­гим из тех, кто не хочет этой гонки, кто ценит настоящее и от будущего ждет не только хорошего. Есть у них своя правота. Но приходится признать и другое:

мы попали в мир **самосовершающихся процессов,** где инновационность за­ложена телеономически, присуща по природе вещей. Противодействовать этим процессам бесполезно и опасно для всех. Получится нечто вроде попытки сот­ни автомобилей перейти на левостороннее движение в Москве. Бизнес будет разрушен, а люди несчастны. Так устроен этот мир. А другие миры мы пока не консультировали.

Я сам испытываю моральное напряжение, проводя в организациях необ­ходимые им (организациям) изменения, преодолевая нежелание какой-то ча­сти сотрудников. Мои отношения с последними невольно складываются в мо­дус борьбы интеллектуальной, психологической, моральной, организационной. Не только хирург, но даже и реаниматор вынуждены доставлять болезненные ощущения.

Занимаясь по роду своей профессии изменениями, Вы, конечно, не могли не встречать разных вариантов уклонения от них. В любой клиентной органи­зации есть те, кто не заинтересован в изменениях, кто стремится сохранить существующее положение. Причины формирования такой позиционности в организациях могут быть следующими.

ОБЫЧНАЯ ИНЕРЦИЯ. В этом случае нам приходится разъяснять лю­дям неизбежность перемен и тщетность противодействия им. Когда-то они на­чинают понимать, что им придется идти на дополнительное напряжение по освоению нового. Они не становятся вашими союзниками. Но перестают от­торгать новшество.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ. Он означает, что какие-то толстоструктур­ные или тонкоструктурные позиционные группы что-то существенное теряют вследствие предполагаемого нововведения (статус, заработки, перспективы продвижения и пр.). Здесь нам приходится думать над мотивацией, над стиму­лами, побуждающими этих сотрудников изменить свое отношение к данному новшеству. Получается не всегда. И тогда руководству фирмы приходится идти на реорганизацию, перемещение сотрудников и т. д.

Дело тут в том, что эти причины сопротивления, как правило, невидны и поведенчески проявляются в имитационной форме. А именно: внешне выра­жается согласие и даже поддержка целей нововведения, но с различного рода оговорками. Эти оговорки и представляют собой блокираторы реальных ин­новационных процессов. Есть такой модус выражений: "Да, но..." - такая фразеологическая конструкция есть самая трудная, опасная форма противо­действия инновационной деятельности.

Я накопил целую коллекцию вариантов словесного уклонения от ново­введений. Она включает 12 более или менее типовых возражений по схеме "Да, но...". Я их сейчас перечислю и приведу некоторые собственные контрвозра­жения, которые у меня работали лучше других.

1. "ЭТО У НАС УЖЕ ЕСТЬ (БЫЛО)". Оппонент приводит Вам некоторые весьма условные сходства между существующим положением и Вашим предло­жением, и тогда Вам приходится доказывать иллюзорность сходства первого и второго. Обычные восклицания: "Вы правильно предлагаете, но разве у нас не так?"

**Вот недавний пример: с группой сотрудников фирмы мы разработали сис­тему работы с жалобами. Коммерческий директор зачитывает наши предложе­ния вслух, комментируя каждое из них в таком примерно стиле: «Получение не-**

высказанных жалоб через опросы? - мы так и делаем. Вот на той неделе мы с генеральным поехали на две базы и еще в магазин и прямо подходили к опто­вым, розничным покупателям и спрашивали: "Что вас не устраивает? Чего бы вы хотели?" Что, мы делаем это несистемно? Почему - системно, регулярно!» И говорится подобное иногда с жестким напором.

Противопоставить этому можно следующие тезисы: "Хотя что-то из этого действительно есть, но вас это не устраивает или устраивает не полностью", -или иначе: "А то, что у вас есть, не нуждается в улучшении? Мы как раз это и предлагаем". Еще вариант: "Давайте сопоставим вместе с нами то, что есть, и то, что предлагается, и подетально выявим сходства и отличия".

2. "У НАС ЭТО НЕ ПОЛУЧИТСЯ". Оппонент поддерживает ценность  
Вашего новшества, демонстративно подчеркивает его преимущества, но от­  
рицает его для своей организации, ссылаясь на местную специфику: "Хоро­  
шее дело вы предлагаете. Жаль, что это не подойдет к нашим условиям".  
При этом имеется в виду, что монополия на знание этой специфики именно  
у него, что он знает про местные условия что-то такое, чего не понимаете и  
не учитываете Вы. Тут явный намек на уязвимость взгляда постороннего,  
на феномен чужака.

Давайте в этом случае применим контртезис: "Везде своя специфика. На­прасно вы себя недооцениваете - и у других своя специфика, но у них это по­лучается", или сделаем упор на сильные стороны организации: "Вы себя недо­оцениваете, у вас тоже все получится". Сделать позитивный шаг: "Конечно, все, что мы предлагаем, будет максимально привязано к вашим условиям". Предложить сотрудничество: "Не получится, если мы это будем делать без вас или вы без нас. Но вместе мы это сделаем". Можно уточнить: "А что есть у вас такого, что помешает, сделает невозможными такие изменения. Давайте рас­смотрим конкретно". Или более жестко: "Говорите, что здесь не получатся нуж­ные изменения? У вас что - стагнация?"

3. "ЭТО НЕ РЕШАЕТ НАШИХ ГЛАВНЫХ ПРОБЛЕМ". Вы оказывае­  
тесь в положении слабо радикального, нерешительного человека, предлагаю­  
щего мелочи. Этот тезис преподносится с некоторой снисходительностью: "Ну,  
что вы предлагаете какие-то частности. У нас есть более важные проблемы -  
их надо решать".

Наши контртезисы: "Давайте действовать поэтапно - дойдем и до главно­го". "Решая частные проблемы, мы снизим остроту главных". "Неужели глав­ная, она же - единственная?" «Кто-то из великих сказал: "Не верьте, что мно­гое зависит от мелочей. От них зависит все"». И еще один образ: "Мы не можем выключить дождь, но мы можем взять зонтик...". И даже так: "Когда болит го­лова - укол делают совсем в другое место".

4. "ЭТО ТРЕБУЕТ ДОРАБОТКИ". Очень трудное возражение - ведь до­  
рабатывать можно бесконечно. Вас могут загнать в перфекционизм. Контекст  
такой: "Дело-то стоящее, но как-то вы небрежно, не тщательно это представи­  
ли, надо поконкретнее". Получается, что работа ваша выполнена некачествен­  
но, за что и получаете "родительский" упрек.

Парировать стоит полным согласием: "Конечно, в процессе реализации этого проекта мы и будем дорабатывать его с учетом вашей специфики. Кроме того, именно в ходе реализации мы выявим точнее, что и как нужно дорабаты-

вать". А вот научный довод: "Может, вы слышали о принципе недопроектиро-вания? Считается, что чем точнее и детальнее проработан проект, тем менее он реализуем, поскольку обязательно войдет в противоречие с конкретными ус­ловиями". И наконец: "Качественная доработка может быть только с участием ваших сотрудников".

5. "ЗДЕСЬ НЕ ВСЕ РАВНОЦЕННО". Коварный довод - ведь все равно­  
ценным не бывает, но Ваш оппонент рассчитывает именно на кусочное вне­  
дрение. Дескать, есть в Вашем предложении здравые элементы - мы их учтем,  
используем, но есть и трудные, сомнительные - от них откажемся. И тогда Вам  
приходится доказывать несомненную взаимозависимость всех сторон Вашего  
проекта, отводить довод о частичной полезности его.

В ответ стоит занять такую позицию: "Да, равноценно не все, как и во всех других предложениях, - это закономерно. Но мы выделили приоритеты, рас­ходятся ли они в чем-то с вашими приоритетами?" А вот самое главное: "Вне­дрять это по частям неэффективно и даже вредно. Формула поваренной соли NaCl, по отдельности оба элемента - яды, и только вместе они становятся не­обходимым продуктом. Так же и с данным новшеством. Его ценность в комп­лексности".

6. "ЕСТЬ И ДРУГИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ". Ловкий пример уклонения от  
изменений: "Да, ваш проект представляет ценность, но он не лучше того, что  
нам предлагали другие...". Вы невольно оказываетесь в положении конкурен­  
ции с кем-то, кто Вам даже неизвестен. А на вопрос - что именно те, другие,  
предлагают? - ответ получаете туманный, а то и никакого ответа. Бороться с  
тенью трудно.

Надо действовать наступательно: "Давайте сравним, взвесим преимуще­ства и недостатки наших и других предложений. Возможно, что-то можно и совместить. Какие критерии сравнения вы предпочитаете?" Или еще реши­тельнее: "Это хорошо, что есть, с чем сравнить. На днях мы предложим вам процедуру сравнения и применим ее еще до конца этой недели".

7. "ЭТО ПРЕЖДЕВРЕМЕННО". Так выражаются убежденные стагнан-  
ты. Все та же "родительская" позиция, которая задвигает Вас в образ легко­  
мысленного и неопытного: "Хорошее предложение, в свое время надо будет  
рассмотреть его". Спрашивать, когда "свое время" наступит - бесполезно, от­  
вет будет не лучше: "Увидим...".

Поэтому лучше ответить не менее "родительской" позицией: "Завтра можно опоздать - ваши конкуренты уже это поняли. Вы, наверное, согласны, что рыть колодец надо раньше, чем захочется пить". Или научно: "Возможно, вы знаете, что такое пассивный риск? Он бывает намного опаснее активного".

8. "А КАКИЕ ГАРАНТИИ..?" Этот тезис не так уж силен и обычно приво­  
дится не сразу: "Да, это интересно, может быть, и полезно. А чем вы можете  
гарантировать успех? Хорошо бы нам договориться на берегу, что мы приплы­  
вем туда и без особого напряжения". Конечно, Ваши доказательства всегда бу­  
дут уязвимы, лучше всего от дачи гарантий уклоняться.

"А что вы будете считать гарантиями? Какие именно гарантии вас устро­ят?" Можно и сильнее: "Не верьте гарантиям - в таком деле убедительные га­рантии невозможны". Еще сильнее: "Если на моем месте вам кто-то попробует гарантировать полный успех таких изменений, постарайтесь с ним немедлен-

но расстаться - только безответственный человек может предлагать в таком деле гарантии". Ну а если у Вас есть достаточные основания, то ответьте так: "За гарантиями обратитесь к моей репутации".

9. "ЭТО НАМ ОЧЕНЬ ДОРОГО ОБОЙДЕТСЯ". Вроде бы похоже на  
бухгалтерский подход, но на самом деле имеются в виду в основном затраты  
времени и энергии. В контексте содержится опасение, что разного рода затра­  
ты окажутся выше полученных преимуществ. Есть небольшое сходство с пре­  
дыдущим возражением (см. п. 8). Я заметил, что обычно такие опасения вы­  
сказывает не сам первый руководитель, а кто-нибудь из его ближайшего окру­  
жения. Иногда тут скрыты намеки на дороговизну консультационных услуг.

Предлагаю следующие ответы. По аналогии: "Разве освоение информаци­онных технологий вам давалось легко и дешево? Сколько вы с ними возились? Но шли на это". Предупреждающе: "Дороже не делать - потери могут быть выше затрат". Рассудительно: "Давайте сначала посмотрим, что это даст, а по­том - чего это стоит". Отстраненно: "Может быть, вам нужен дешевый кон­сультант?"

**10.** "ТОГДА НАДО СЛИШКОМ МНОГОЕ МЕНЯТЬ". Чаще всего за  
этим стоит страх перед большим объемом вторичных изменений (см. об этом  
раздел "Причины сопротивления"). Дескать, одно изменение вызовет мно­  
го других, и произойдет дестабилизация всей оргсистемы. Особенно этим  
отличаются заслуженные ветераны фирмы, те, кто был у истоков дела, от­  
дал ему много сил, многого достиг, и перемены тяжелым грузом ложатся на  
него в первую очередь.

Наша позиция должна быть уважительной. Не всегда допустимо ответить: "А может быть, действительно пора многое менять? И частностями уже не обой­тись?" Гораздо конструктивнее звучит: "Давайте поговорим о том, что именно произойдет, - построим сценарий изменений и тогда увидим, действительно ли мы поднимем опасный вал изменений".

**11.** "МЫ И ТАК ПЕРЕГРУЖЕНЫ". Люди и на самом деле перегружены  
текущей работой, и к моменту перехода к реальным изменениям консультиро­  
вание уже показало свою высокую времяемкость. Имеется в виду: "Сделали  
бы вы это так, чтобы нас не отвлекать".

Идем навстречу: "Конечно, часть работ мы возьмем на себя". Или так: "На каких условиях вы бы захотели включиться в эту работу? Давайте обсудим их". Но еще лучше так: "Наша задача - как раз сократить вашу лишнюю рабо­ту, облегчить ваш труд". И уже настойчиво: "Эти изменения все равно про­изойдут. Но если они будут происходить без вашего участия - вы же сами много потеряете и даже получите новые проблемы для себя".

**12.** "СКОЛЬКО БЫЛО НАЧИНАНИЙ, ДА ВСЕ КОНЧАЛИСЬ НИ­  
ЧЕМ". Самый тяжелый вид антиинновационных реакций. Скорее всего, он  
возникает тогда, когда предыдущие решения сопровождались многими обе­  
щаниями, шумами и надеждами, но из-за слабости управленческой воли,  
точнее, ее низкого качества, останавливались на полпути, превращались в  
инновационную "незавершенку". И к моменту начала этой работы в кол­  
лективе созрел мощный антиинновационный рефлекс: "Не спеши выпол­  
нять - скоро отменят". Поднять людей на новые изменения, в который раз  
обнадежить их - уже маловероятно.

Известно, что активнее всего проходит то нововведение, исполнители ко­торого участвовали в его разработке. Но и этого мало. Давайте обратим к со­трудникам вопрос: "Почему так происходило? Как следует поступать, чтобы изменения доводились до конца?" Обнадежить: "Наверное, сейчас вы впервые работаете со специалистами по нововведению, которые владеют инновацион­ными методами. Вместе мы сможем наконец прервать эту порочную тенден­цию. И тогда отрицательный опыт переведем в положительный". Или аларми-стски: "Либо мы научимся доводить начатое до конца, либо ваша фирма обре­чена".

Ниже я предлагаю методическое переложение этой коллекции антиинно­вационных реакций для практики консультирования.

Таблица 46 показывает процедуру использования этой методики. В нача­ле процесса радикальных изменений, когда Вам становится ясно, что каким бы необходимым изменение ни было, сопротивление ему будет довольно ак-

**Таблица 46 Виды антиинновационных реакций**

Оцените, пожалуйста, эти варианты вербального уклонения от нововве­дений по 10-балльной шкале.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характерные возражения типа "да, но..."** | **Как часто встречается?** | **Насколько трудно преодолимо?** |
| **1 . "Это у нас уже есть (было)" (сходства-различия) 2. "У нас это не получится" (местная специфика) 3. "Это не решает наших главных проблем" (недостаточно радикально) 4. "Это требует доработки" (не идеально) 5. "Здесь не все равноценно" (кусочное видение) 6. "Есть и другие предложения" (переключить на "конкурента") 7. "Это преждевременно" (отложить на будущее) 8. "А какие гарантии...?" (доказательства всегда уязвимы) 9. "Это нам очень дорого обойдется" (затраты - результаты) 10. "Тогда надо слишком многое менять" (вал изменений) 1 1 . "Мы и так перегружены" (лишняя работа) 12. "Сколько было начинаний, да все кончались ничем" (разочарование в новшествах)**  **Продолжите, пожалуйста, этот список:** |  |  |

тивным, предложите управленческой команде или хотя бы самому руководи­телю заполнить обе колонки этой таблицы. Идея в том, чтобы включить т. н. самоотменяющийся прогноз, когда ожидание подобных противодействий сни­зит реальную остроту их проявления. Еще один прием: после заполнения этой таблицы обсудите с группой руководителей, исполнителей, какие пункты на­бирают больше всего баллов, от каких категорий работников их следует ожи­дать в наибольшей мере. Что необходимо предпринять, чтобы эти сотрудники фирмы изменили свое отношение к нововведению? Как следует реагировать на подобного рода высказывания?

У меня был поучительный случай. В межгрупповой работе мы разрабаты­вали программу одного значительного изменения. Разумеется, звучало много опасений, контрдоводов, критики и пр. В самом начале работы в стороне я по­весил увеличенную копию таблицы, которую вы видите ниже, и завесил ее чистым листом бумаги. В конце работы, когда программа уже была составле­на, я обратился к собранию всех участников: "Как вы думаете, что скрыто под этим листом?" Попросил всех передвинуться к нему, затем открыл эту табли­цу, предложил каждому по очереди зачитать все пункты (тогда их было 9) и расставить в этих колонках отметки, соответствующие мнению всех участни­ков: какие из этих высказываний чаще всего повторялись в ходе нашей рабо­ты? Какие из этих реакций будет нам труднее преодолевать в процессе запла­нированного нововведения? (Так я изменил вопросы над двумя правыми столб­цами таблицы.) Все подходили и ставили свои баллы. Потом мы подсчитали среднее арифметическое по каждому из них и стали обсуждать способы пре­одоления.

Нередки случаи, когда, ознакомившись с этой коллекцией, руководитель рассылает ее подчиненным и даже вывешивает ее у себя в приемной. Для про­филактики.

Таким образом, сопротивление нововведениям естественно и разнообразно. Более того, оно в чем-то полезно. Как бывают полезны страх или осторожность. Но если это сопротивление приходится преодолевать, то можно назвать два под­хода к мотивации руководителей, сотрудников на работу с нововведениями:

При этом необходимо иметь в виду два правила:

* **Опираться на групповые интересы: найти или создать заинтересованных исполни­  
  телей.**
* **Чем больше исполнителей участвует в разработке каких-либо нововведений, тем  
  выше их осуществляемость.**

1) **Алармистский подход: угрозы для тех  
лиц, чьи личные риски самые большие**

* снижение, потеря управляемости
* уход клиентов

- упущенная выгода  
— конкуренты обходят

* потеря репутации
* возрастает пассивный риск (стагнация)
* уход ценных специалистов
* снижение лояльности работников
* падение продаж
* санкции гос. органов
* сравнение с конкурентами
* снижается безопасность бизнеса

2) **Позитивный подход: преимущества для тех же лиц**

* повышение управляемости
* приход новых клиентов
* дополнительная выгода
* конкуренты отстают
* укрепление репутации
* риск от активных действий (проектив­  
  ность)
* приход новых специалистов
* повышение лояльности работников
* рост количества продаж
* отсутствие санкций гос. органов
* сравнение с конкурентами
* повышается безопасность бизнеса

Более точно методы преодоления сопротивления нововведениям будут рассмотрены дальше.

**Советы консультанту**

Мы договорились, что организации обладают безусловным и условным  
рефлексами сопротивления нововведениям. Я на практике, приступая к зна­  
чительным изменениям, провожу с руководителями и другими сотрудниками  
специальное занятие (семинар, практикум), на которых просто излагаю то, что  
здесь было написано. Этим я погружаю их в специфику инновационных про­  
цессов, настраиваю на серьезную и трудную работу в них (в этих процессах). "1  
Попробуйте - и убедитесь, что они будут слушать Вас внимательно и благо- \*  
дарно. А акценты в таком занятии Вы расставьте по-своему. Может оказаться, j  
что мое отношение к инноватике ценностно не совсем совпадает с Вашим. Ус- \  
пешно передать непонятые или неосвоенные ценности не получится. I

**Советы руководителю :**

¥

Раз уж Вы прочитали этот текст, подумайте, не стоит ли Вам самому про­  
вести обсуждение его и других подобных текстов со своими соратниками по  
бизнесу - заместителями и помощниками. Заполните сами прилагаемую таб­  
лицу и попросите их сделать то же самое. Обсудите результаты и ответьте себе ;  
на вопрос: что из этого следует?

4 }

I

**ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ**

Если помните, в начале книги говорилось о единстве системного и субъект­ного в организациях, о том, что реальные изменения на системном уровне за­частую невозможны без изменений на субъектном уровне. Здесь мы займемся этим специально.

**1. ПРОБЛЕМА БЕССУБЪЕКТНОСТИ**

Давайте вернемся к такому виду организационной патологии, какбессубъ-ектность, - в ней заложен колоссальный запас инерции, стагнации. В иннова-тике эта патология имеет свое лицо.

**Целое и его элементы**

Бессубъектные оргсистемы - наша повсеместная реальность. Преодоле­ние этого состояния, субъективизация работника - главное направление в де­ятельности по модернизации общества. Это направление - в русле современ­ных переходных процессов.

Когда-то считалось, что все дело в системе. Теперь мы видим, что главные проблемы - на уровне ее элементного состава, т. е. людей. Весьма рациональные, уже хорошо апробированные в других странах правовые, экономические и даже технологические системы у нас не воспринимаются или извращаются. Критичес­кая точка обновления общества - человек, точнее, условия становления его в ка­честве субъекта организационно-экономических и политических отношений.

Рассматривая закономерности взаимодействия системы с ее элементами, можно сформулировать некоторые общие посылки.

Первая из них уже упоминалась: **не из любого элементного состава можно сформировать желаемый тип системы,** конкретную форму ее. В социальных сис­темах возникает противоречие между инновационными, авангардными формами социальной организации в экономике и политике, с одной стороны, и социокуль­турными особенностями индивида - с другой. Если первые меняются быстрее вторых или не в соответствии с ними, то дисфункциональность неизбежна

Важно подчеркнуть, что социокультурные характеристики индивида (тру­довая, творческая активность, ценностные ориентации, установки и т. д.) весь-

ма консервативны, сопряжены с многолетними традициями. В то же время рыночный механизм, совместные (с зарубежным участием) предприятия, но­вые этнические и политические объединения граждан требуют иной культуры труда и общественного поведения, навыков социального взаимодействия (ка­чества труда, отношения к новшествам, ответственности, обязательности пе­ред партнером, умения вести переговоры, участвовать в дискуссиях и т. п.).

При этом эффективны не столько те организации, что показали себя таковы­ми в других обществах, сколько те, что возникли из недр собственного общества.

Вторая общая посылка состоит в признании **примата элементного соста­ва системы по отношению к ее типу и форме** в ситуации коренных преобразо­ваний. Это значит, что именно элементы системы при соответствующих усло­виях способны сформировать систему, а не наоборот.

Разумеется, качества системы влияют на поведение ее элементов. Однако поиск и формирование новой системы требуют соблюдения соответствия сис­темы ее элементному составу, "подстройки" системы под него.

**Кто такой субъект?**

Третья посылка. В социальных системах носителем системотворчества яв­ляются индивиды, обладающие свойствами субъекта. Главное из этих свойств -деятельное самосознание, т. е. понимание своей личной инициативы как воз­можной и общественно значимой основы собственного существования.

В социальном смысле **субъект - это автор выбора.** В организационно-эко­номическом смысле субъектность можно представить как единство целепола-гания и целеосуществления в одном лице. Субъект есть лицо, способное к вы­бору типа деятельности, конкретной роли для себя среди других субъектов, к выработке собственных целей и средств для их достижения. Его отличают су­веренность, т. е. возможность и желание самому определять свою судьбу, об­раз жизни, стремление раздвигать рамки реальной независимости и компетент­ности. Суверенность и функциональность - главные признаки субъекта. Субъект не просто "взрослый" (по Э. Берну). Он "взрослый" инноватор.

Так понимаемому субъекту противостоит зависимый исполнитель ("приказчик"), который получает свою компетентность от других и реализует ее в заданных объеме, режиме, целях.

Субъектность - свойство, приобретаемое и развиваемое. Однако оно вряд ли может быть всеобщим, ибо является производным от общественных усло­вий и личных особенностей. При одинаковых условиях существования вари­антность личных качеств бесконечна.

Еще одна посылка - пути формирования субъектного самосознания.

Снятие ограничений, тем более создание условий для трудовой самоакту­ализации, приводит в деятельное состояние социально активный элемент об­щества, города, организации, для которого важны не столько стимулы, сколь­ко возможности; ориентация на достижение успеха у него преобладает над ори­ентацией избежать неудачи.

Социально активный элемент - стихийный производитель и основной носитель субъектного самосознания, он обладает свойством расширенного са­мовоспроизводства. Поэтому в управленческом смысле опора на эту катего-

рию населения может обеспечить социальную базу для радикальных нововве­дений. Отсюда - проблема опознания и поиска такой базы.

Наиболее верный способ нахождения социально активного элемента -открытие новых деятельностных возможностей: снятие ограничений, разви­тие культуры ответственности и доверия, формирование отношений "взрос­лый" - "взрослый", создание иных каналов реализации инновационного по­тенциала этой разновидности социального меньшинства.

Другой путь субъективации - обращение к методам формирования субъектности на первичном уровне системы. Социальная технология представ­ляет собой процедуру по целенаправленному преобразованию деятельности.

Важное отличие второго пути от первого состоит в том, что "технологи­чески сформированный" субъект гораздо менее устойчив, чем социально ак­тивный элемент, особенно в переходных условиях, когда желаемые перемены затягиваются, тормозятся или обращаются вспять. Поэтому технология фор­мирования субъектного самосознания должна предусматривать процедуры его подкрепления.

Типология субъектов деятельности

Субъективация элементного состава какой-либо социальной системы пред­полагает ориентацию на разнообразие типов субъектов.

Основание для типологии субъектов - типы субъектов деятельности.

Типология их деятельности (продуктивная, коммуникативная, инноваци­онная и т. д.). Действующие субъекты вступают в отношения взаимной полез­ности не только как носители конкретных ролей (товаров, услуг). Например, изготовитель какой-то продукции может быть и инноватором, распространи­телем новшеств, а значение его как инноватора, возможно, превысит значение его как изготовителя.

Пример и опыт одного субъекта может использоваться многими другими. По­добное взаимоусиление партнеров через безвозмездное заимствование существует наряду с сугубо коммерческими отношениями. Такой едва нарождающийся у нас тип субъекта, как "мидд-мен" (профессиональный посредник, разыскивающий и соединяющий разнородные интересы), не умещается в границах одной роли.

Социальные методы по формированию разных типов субъектов должны предусматривать также подготовку специализированных субъектов, т. е. лиц, способных активизировать (консультировать, обучать, организовывать) дру­гих работников.

Типодеятельностный подход имеет преимущество по сравнению с роле­вым: он привносит в рыночную коммерцию более широкое содержание, не ог­раничивается торгово-товарной моделью будущей системы, обусловливает большее разнообразие возможностей социального обмена и ориентирует на это потенциальных субъектов.

Еще одно основание для типологии субъектов - масштаб субъектной дея­тельности. Под масштабом понимается степень охвата стадий и функций ка­кого-то производства. Можно воспользоваться различием, существующим между "дженералистами" и "специалистами". К первым относят тех, кто рас­считывает свою активность на несколько или много стадий, а то и на весь про-

изводственный цикл в какой-то отрасли хозяйства, ко вторым - занятых толь­ко производством или только сбытом.

Вероятно, целесообразна и чисто эмпирическая типология по специали­зации, т. е. обращение к профессиональным, организационным признакам субъектов.

Все методы и процедуры на начальном этапе переходного процесса долж­ны быть ориентированы на конкретную социальную базу - экономически наи­более активные группы, интересы которых максимально совпадают с целями изменений, а их деятельный потенциал позволяет им выполнять пионерные функции.

Выявить эти группы можно разными способами. Прежде всего полезен профильный подход, согласно которому любой контингент рассматривается как неоднородный, т. е. имеющий разную степень готовности (неготовности) к каким-либо изменениям.

Определить установки конкретной группы можно различными методами: групповой работой, переговорными процедурами, тестированием, анкетиро­ванием и т. п. Однако эти методы, помимо высокой трудоемкости и длитель­ности, ограничивают поиск уже известным набором работников, в то время как наибольшую эффективность могут проявить люди, пришедшие из других сфер деятельности.

В качестве субъекта могут выступать как индивид, так и группа, и организа­ция. "В каком смысле группа или организация способны проявляться как единый субъект?" - давний и все еще не решенный вопрос. Коллективно-организацион­ные формы субъектности (они, конечно, возможны) обладают существенным не­достатком: в них психологическое расстояние между трудовым вкладом индиви­да и контролируемым им и особо значимым для него результатом довольно вели­ко, ибо опосредуется действиями других и размывается их участием.

Надо также иметь в виду синкретический характер нашей отечественной культуры. В синкретической культуре индивид ценится не сам по себе, а в за­висимости от того, к какой социальной целостности (организационной, про­фессиональной и т. п.) он относится. В этой культуре устойчиво недоверие к индивидуальному субъекту. Между тем без преодоления синкретичности на­шей культуры невозможно формировать массовую субъектность и даже со­здавать социальное пространство для этого.

Альтернативой синкретической культуре может стать ивдивидуалитет -культурная норма, признающая самостоятельную ценность индивидуальных различий, примат индивидуальности над коллективностью при развитом чув­стве личной ответственности. Культура индивидуалитета выводит коллектив­ность за рамки потребностей индивидов. Если синкретизм высшей ценностью считает надындивидуальные образования (общественные институты, оргструк­туры, коллективы), а работника, гражданина - на службе у них, то индивидуа-литет предполагает обратное соотношение.

Таким образом, индивид - преимущественный носитель субъектности. Из этого не следует бесперспективность поиска организационных, коллек­тивных систем в какой-то сфере хозяйства. Отнюдь. Вывод состоит в том, что такие системы нужно восстанавливать из индивидуальной субъектнос­ти, а не наоборот.

Бесперспективно ли создание оргструктур на бессубъектной основе? Нет. Обойдемся без крайностей. Машинная модель организации постоянно - и не­редко эффективно - воспроизводится в разных учреждениях и предприятиях. Но что-то важное и еще малопонятное происходит с современным человеком: у него растет осознание собственного достоинства, потребность в самореали­зации, автономии. Эта тенденция (то ли биологического, то ли социокультур­ного происхождения) совершенно объективно задает предпринимателям, ру­ководителям установку на раскрытие и использование личностного потенциа­ла работника как на ресурс организационной эффективности.

Однако приходится признать неоднородность состава работников любой организации и неравномерность их развития. Социальная среда контрастна. Социальное время асинхронно.

Значит, не всем нужны автономия и ответственность, кому-то лучше быть деталькой в машине. Более того, последних почему-то намного больше, чем первых. Наверное, такой пропорцией природа охраняет свою целостность от азарта прогресса.

Когда же мы все-таки нуждаемся в субъективации персонала, то осуще­ствить ее можно несколькими путями:

* заинтересованностью не только в ближних, но и дальних продуктах и ре­  
  зультатах своей и общей деятельности;
* делегированием полномочий, прав, возможностей;
* развитием культуры ответственности и доверия в организации;
* ролевым развитием персонала избирательно и вариативно, применитель­  
  но к личным особенностям, способностям каждого работника.

Если первые три пути, я полагаю, были как-то рассмотрены в этой книге, то последний был ограничен коучингом и отчасти определением функций. Но здесь имеется еще одна методологическая парадигма.

**2. РОЛЕВОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА**

В контексте живой методологии есть очень перспективное направление: повышение качества организационной культуры через развитие ролевых спо­собностей человека в организации. Задача состоит в том, чтобы помочь чело­веку открыть в себе возможности к служебному продвижению, пользуясь пе­ременами в своей организации. Это, дескать, придаст нововведениям более широкое содержание и успех.

Насколько я знаю, инициатором этого профессионального движения был Тавистокский институт человеческих отношений в Лондоне. Я участвовал в 12-дневном практикуме этого института и полученный там опыт хочу передать.

**Лечение общения**

О чем, собственно, речь?

Вот пришел какой-нибудь Федя на хорошую фирму. Работает год, 5, 10 лет. Вырос по квалификации и в должности, а для всех так и остался Федей. Никто его Федором Васильевичем не воспринимает. А отсюда и дефицит призна-

ния, и трудности дальнейшего продвижения. Как убедить других в своих возмож­ностях, как изменить свой имидж, свою репутацию в организационной среде?

В Тавистоке верят, что развитие организационной культуры, потенциала организации возможно также через развитие способностей работника менять свои роли в организации. В этом суть концепции социальных инноваций, как там это называют.

В основе лежит т. н. метод тренинг-групп. В чем же состоит суть данного метода? В своем общении люди испытывают многие трудности, проявляющие­ся прежде всего во взаимонепонимании. Оно имеет ряд причин. Например, между людьми не принято говорить другому все, что о нем думаешь, опасаясь задеть партнера по общению, избегая быть неверно понятым либо не считая, что это пойдет ему на пользу. Подобные пороги недосказанности неизбежны как в слу­жебном, так и в дружеском, интимном общении. В результате каждый индивид неточно представляет, как его в действительности воспринимают окружающие. Нередко он существенно заблуждается насчет своих истинных отношений даже с близкими людьми. Скажем, если кто-то попытается сформулировать, что ду­мают о нем те, мнением кого он особенно дорожит, а затем экспериментатор по­лучит у них фактические высказывания о том же человеке и сравнит предполо­жения последнего с полученными мнениями, то, как правило, обнаруживается более или менее значительная разница. Иначе говоря, несовпадение самооценок и взаимооценок выступает как естественная закономерность.

Есть ли надежда и выход? В качестве таковых и предлагается метод "тре­нинг-групп".

Он предусматривает примерно 10-11 сеансов по 3-4 часа каждый для груп­пы численностью 8-12 человек, большинство из которых до этого не были зна­комы друг с другом. Единственное содержание их совместной деятельности на этих сеансах - коллективное общение.

Главный принцип такого общения - "здесь и теперь". Он включает в себя несколько правил: говорить только о том, что происходит в данной группе и в конкретный момент; не допускать никаких оценок друг друга, а также безлич­ных форм суждений ("известно", "говорят" и пр.); каждый может спросить любого о его восприятии ситуации или себя. И ответ должен быть дан и т. д. Правила варьируются по желанию участников и в зависимости от стадии раз­вития данной деятельности. Группу направляет ведущий, который сам полно­стью включен в текущие процессы, но вместе с тем он следит за соблюдением правил и предлагает участникам упражнения на "раскрытие": воображаемые проблемные ситуации, беспроигрышные соревнования, реже танцы и пр. Зна­комство друг с другом. Распределение ролей происходят самопроизвольно в процессе тренинга. После каждого упражнения (или их комплекса) следует устный обмен впечатлениями, однако без общих оценок личности.

Взаиморефлексия

Таким образом, психологически и пространственно изолированная груп­па достигает исключительно высокой интенсивности общения. В результате каждый участник получает от своих партнеров (и сам дает им) множество раз­нообразных и меняющихся "образов себя", точнее, совокупность впечатлений,

которые он в жизни производит на окружающих. Участники группы как бы постоянно экранируют друг друга. Не имея между собой постоянных связей (деловых, товарищеских, родственных), они избавлены от ожидания послед­ствий выражения взаимооценок и даже заинтересованы в их непосредствен­ности. Благодаря этому участник тренинг-группы точнее осознает себя среди других. Сопоставляет собственные представления с восприятием извне.

Поэтому саморефлексия здесь происходит через взаиморефлексию.

Следовательно, искомый результат здесь - именно саморефлексия: инди­вид получает уникальную возможность продвижения к самодиагностике, т. е. выявлению своей проблемы. Подобная рефлексия не проходит бесследно, т. к. за ней наступает изменение в поведении, преодоление его неадекватности. Все это очень важно для внегруппового поведения индивида, так сказать, "там и потом". Возвращаясь в свой обычный мир, он может правильнее строить отно­шения с другими, исправлять поведенческие ошибки.

Из изложенного ясно, почему авторы и сторонники метода тренинг-групп определяют его назначение как форму "ненаправленной терапии", способной "ле­чить" человеческое общение. Действительно, разработка этого метода во многом способствовала распространению профессии практикующего социопсихолога

Не совсем ясными остаются только ответы на вопросы: что именно здесь под­вергается изменению - структура личности или тактика поведения? Имеет по­добная методика воспитательный характер или же она дает одно лишь научение?

Главным из того нового, что привнесла концепция социальных инноваций в метод тренинг-групп, является переход от межличностных отношений к межроле­вым. Отсюда возникают далеко идущие последствия. Объектом анализа и измене­ния становятся не столько особенности группового восприятия индивидуальных качеств, сколько возможности проявления организационных способностей участ­ника Группа, с ее механизмами общения, взаимооценок, саморефлексии, здесь по-прежнему необходима Функция же этих механизмов существенно меняется.

Рассмотрим подробнее социально-инновационную методику, применяе­мую Тавистокским институтом человеческих отношений.

Это т. н. "резиденциальные конференции". Они обычно проводятся в сто­роне от большого города и отвлекающих факторов, в гостиницах с аудитория­ми для групповых занятий (резиденциях). Обычно конференция длится око­ло двух недель с ежедневными занятиями по 7-8 часов чистого времени, с по­лучасовыми перерывами через каждые 1,5-2 часа. Напряжение регламента снимается чередованием различных типов групп, ориентированных на разные задачи. Весь состав участников делится на две категории: ведущий персонал (т. е. сотрудники института, обеспечивающие организационно-методические условия общей работы) и "клиентурное" большинство (всего около 40 чело­век). Занятия не предусматривают каких-либо конкретных заданий и четких целей. Ведущие никак не гарантируют результат.

Каждая конференция получает наименование, отражающее акценты в ее тематике, например: "Авторитет, лидерство и организация", "Индивид и орга­низация: политика отношений", "Управление социальными инновациями" и т. п. Но, строго говоря, содержание их существенно не различается.

Большая часть подобных мероприятий проводилась начиная с 1957 г. в Лей-честерском университете в Англии. Основателем "лейчестерских конференций"

был К. Раис, и именно там он сформулировал организационные, теоретические и методические основы их проведения. Они развивались, усложнялись, появи­лись "дочерние" конференции в США и Канаде со своими формами проведе­ния. Но "лейчестерские конференции" стали почти классическими.

Конференция представляет собой некий временный образовательный ин­ститут. Ведущий персонал составляет его "управление", все приглашенные -"студентов". Первые берут на себя две функции: 1) создают возможности (ме­сто, регламент, цели); 2) выполняют еще более важную роль консультантов. На последней стоит остановиться подробнее.

Действия консультанта

Собственно консультирования как такового здесь нет. Консультант при­сутствует в группе, внимательно следит за происходящим в ней, но отнюдь не руководит. В отличие от ведущего в обычной тренинг-группе, включенного в групповую ситуацию "здесь и теперь", консультант держится автономно, в об­щение почти не вступает. Время от времени (по своему усмотрению) он вы­сказывает т. н. рабочие гипотезы, например:

* В группе сложились три подгруппы, каждая с замкнутым на себе общени­  
  ем, не так ли?
* Если я не ошибаюсь, в группе двойное лидерство.
* По-моему, кое-кто воспринимает С. не иначе как в роли советчика.

Это не что иное, как представление, понимание того, что, по мнению кон­сультанта, происходит в группе на той или иной стадии. Консультант избегает диагноза, его гипотезы осторожны, преподносятся как размышления, иногда даже с вопросительным оттенком. Но этим достигается главное: возбуждается саморефлексия. Расчет состоит в том, чтобы прервать в какой-то момент спон­танный процесс группового общения предложением осознать, что именно про­исходит, ибо, услышав суждение консультанта, участники конференции уже не смогут не анализировать поведение свое и окружающих. Отсюда недалеко и до оценочных, конструктивных выводов относительно желательности и ра­зумности взятой линии поведения, а также существующих альтернатив. И во­обще, рефлексия не остается без последствий.

Что же происходит в группе? Как задуман организаторами ход конферен­ции? Их основной инструмент управления групповыми процессами - т. н. "пер­вичные задачи", представляющие собой некие критерии, ориентируясь на ко­торые участники смогут отличать то, что соответствует целям конференции, от того, что не имеет к ней отношения. Ведь участники приходят туда из беспо­койного мира своих организаций и невольно привносят сложившиеся стерео­типы действий и отношений. Поэтому уже на пленарной встрече ведущий пер­сонал стремится в какой-то мере отрешить своих клиентов от внешних страс­тей, сосредоточить их на том, что происходит "здесь и теперь". Делается это поэтапно. На пленарной встрече обсуждается первичная задача всей конфе­ренции. Обычно она формулируется в зависимости от конкретной тематики конференции. Например: "Изучить проявление авторитета1 в контексте меж-

1 Под авторитетом понимается индивидуальная способность (компетентность, умение) принять соответствующую роль в группе, организации.

личностных, межгрупповых и институциональных отношений в организаци­онной системе данной конференции"1. Разъяснение этих задач настраивает уча­стников на учебный, но активный лад. Ибо постижение знаний здесь воз­можно только в действии.

МОДИФИКАЦИИ ГРУПП. Далее все участники распределяются по груп­пам разного типа, каждая из которых получает собственную первичную задачу. Группы работают по 1,5-2 часа с получасовым интервалом между занятиями.

Два типа групп имеют характер "размышления".

1. "Группа анализа инноваций", в которой направляющая роль консультанта  
   выражена сильнее всего и состав которой определяется ведущим персоналом. Она  
   занимается выяснением основных терминов, обсуждением положения некоторых  
   участников (по желанию) во внешних организациях и вариантов его изменения;  
   оценивает степень продвижения участников в ходе конференции и т. д.
2. "Группа обсуждения конференции" имеет своей целью выявление удов­  
   летворенности участников ходом конференции в целом, претензий к ее поряд­  
   ку, методам, целям.

Гораздо больше времени отводится на занятия групп, действующих по принципу "здесь и теперь".

1. "Большая группа" включает всех "клиентурных" участников конферен­  
   ции с 2-3 консультантами. Чаще всего с занятий именно в этой группе начи­  
   нается каждый день работы. Большая группа рассматривается как часть обще­  
   ства, в ней в большей мере, чем в малых группах, проявляются общественные  
   признаки, особенно социальная дифференциация. Отсюда и соответствующая  
   первичная задача: анализ поведения людей и группы в целом как микрообще­  
   ства (единство и антагонизмы; группообразование и коллективное лидерство;  
   возникновение и распределение ролей и т. п.). При этом специальный упор  
   делается на толкование стихийных и неосознанных процессов. В такой группе  
   любой участник может наблюдать как бы со стороны разные социально-пси­  
   хологические явления, включаться в них, выходить из них, пробовать себя в  
   разных ролях и проявлениях, "примерять "себя к разным ситуациям и позици­  
   ям. В содержательном отношении в группе происходит просто неструктури­  
   рованное общение, которое всегда возникает в нецелевой человеческой общ­  
   ности (обмен ощущениями, ожиданиями и т. п.). На такой основе, собственно,  
   и возникают групповые отношения, складываются ситуации.
2. "Практическая группа" имеет в качестве первичной задачи побуждение  
   своих членов к принятию разных ролей, проявлению в любой активной форме  
   авторитета, лидерства и т. д. Группа формируется добровольно, и численность  
   ее неопределенна. Участники могут менять группу по желанию во время заня­  
   тий и в перерывах. Но все же это малая, контактная группа (5-12 человек), где  
   все процессы идут интенсивнее и результативнее, чем в большой. Группе ре­  
   комендуется взять кого-либо из консультантов, но она может отказаться от  
   него или приглашать его время от времени для совета, затем оставлять или  
   удалять, так что общение становится все более закрытым, а самопроявление -  
   непосредственным. В такой группе участник должен научиться преодолевать  
   ролевые границы, в особенности же попытаться играть такие роли, которые  
   расходятся с его служебным стереотипом восприятия своей организации. Соб-

1 Цитируется по программам конференций Тавистокского института.

огненная активность участника и реакция группы на ту или иную его роль, предложение взять другую составляют механизм подобных инноваций.

Вот пример. У участников появляется желание узнать, что происходит в со­седней группе. Возникает дискуссия:

* Надо кого-то послать туда!
* Может, я попробую?..
* Но лучше тебя никто не может говорить с консультантом.
* Пошлем Эдмонда, он прирожденный посол!
* Я? Вот не думал. Что ж, попытаюсь...'

1. Группа "институциональных явлений" рассматривает конференцию как  
   специфическую организацию, где есть управляющий и служащие. Ее участни­  
   ки сосредоточиваются на анализе "политических отношений". Так называют­  
   ся здесь любые формы сознательного влияния, воздействия одного участника  
   (или группы) на других, т. е. явления преобладания и зависимости. На конфе­  
   ренции подобные отношения задаются между двумя основными группами: ве­  
   дущим персоналом и клиентурным большинством. Руководители конферен­  
   ции не упускают повода для настойчивой "политизации" этой внутренней гра­  
   ницы. Создание же специальной группы задумано как возможность пересмот­  
   ра участниками сложившихся здесь отношений подчинения, принятия ими на  
   себя каких-то функций власти. В группе возникает настроение "мы и они".  
   Действия организаторов конференции пересматриваются, критикуются. Час­  
   то возникает недовольство. Многие чувствуют себя объектом манипуляций,  
   прочие тяготятся неопределенностью цели... Но как найти альтернативу? Са­  
   мая примитивная реакция группы - разрушить заданный порядок (изменить  
   регламент, место, высказать неодобрение руководителю и т. п.). Но эта роле­  
   вая граница оказывается самой трудной для преодоления. Инициативы неко­  
   торых участников (в роли конструктивистов тут способны выступить немно­  
   гие) сталкиваются с разногласиями остальных, попытки творческого лидер­  
   ства удаются нечасто. Высказывания консультанта нередко воспринимаются  
   недоверчиво, с элементами агрессии.
2. "Прикладная группа" собирается для совместных размышлений о том,  
   что из опыта, полученного на конференции, и каким образом можно будет по­  
   том применить в реальных организациях. Эта группа составлена из участни­  
   ков разных "практических" и "институциональных" групп. Во время занятий  
   происходит как бы оценка участниками полученных знаний. Естественно, что  
   занятия этой группы проходят вне принципа "здесь и теперь", в отличие от  
   трех предыдущих.

Есть и другие варианты групп. Но все они предназначены для обучения участников умению и решимости преодолевать ролевые границы, завоевывать авторитет за пределами привычных рамок. В реальных организациях индивид окружен целой сетью условностей, ограничивающих его роль. Они существу­ют между внутренним миром и внешним; личностью и функцией; индивидом и группой; лидером и последователями; управляющими и управляемыми; груп­пой и организацией; организацией и средой. Существуют и границы, разделя­ющие различные состояния и процессы в организациях: порядок и хаос, инно-вация и разрушение, стабильность и неопределенность. В условном мире ре-

1 Приводится из записи фактической дискуссии.

зиденциальной конференции индивид получает тоже "организацию" для экс­периментов по пересечению границ, с безопасностью апробируя инновации, на которые он сможет затем пойти в реальной жизни.

МЕТОДИКА ПРОЦЕССА. Как видно, описанная методика весьма слабо структурирована, ибо участникам не предлагается никаких упражнений, воп­росов, тем, которые могли бы направлять групповое общение. Предполагает­ся, что при обозначенной общей задаче оно неизбежно "выйдет на цель". Вме­сте с тем стихия иногда подводит, поскольку консультантам доставляет нема­ло забот соскальзывание общения на межличностный уровень, в то время как его полагается вести на межролевом. Кроме того, трудности вызывает поддер­жание принципа "здесь и теперь", а также контроль над отклонением при ре­шении первичных задач.

Думается, с этим связана одна из слабых сторон методики. Консультанты, строго говоря, не работают с каждым участником. Поэтому в группе всегда оказывается пассивный слой ее членов, которому не остается пространства для самопроявления. Им приходится лишь наблюдать ролевые импровизации сво­их активных партнеров, сопереживать, составлять для них фон. Тут заметен и элемент конкуренции. Во всяком случае, есть разница в объеме приобретен­ных участниками знаний и опыта, и продвижение одного возможно за счет другого.

Надо добавить, что тот упор, который по тавистокской методике делается на взаиморефлексии и саморефлексии, вызывает эмоциональное напряжение в группах, иногда стрессы. Это присущее методу тренинг-групп явление по-разному воспринимается клиентурой и ведущим персоналом конференций: первые видят в этом несовершенство методики, вторые склонны рассуждать о пользе катарсиса...

Таков, кратко, методический аппарат движения "социальные инновации". Обратимся теперь вновь к его концептуальному содержанию.

Теоретические установки движения "социальные инновации" тесно пере­плетены с его ценностными ориентациями. Организации создаются людьми, из них же и состоят. Поэтому приспособить организации к своим нуждам и целям должны члены этих организаций. Но организации сами формируют людей, превращают их в функционеров, т. е. мы усваиваем нормы и цели своих организаций и не в силах представить себя иными. А социально-инновацион­ный подход дает возможность самоизменений, позволяющих вносить новые формы поведения в организации. Причем обучение здесь не пользуется ди­дактикой и вообще педагогикой. Оно дает только опыт, урок же каждый из­влекает свой.

Если спросить теоретика из Тавистока: что есть продукция резиденци-альной конференции? он ответит: процесс. Структура процесса определяет­ся лишь в общих формах и слабо нормирована. Это делается намеренно, ибо конференция не имеет результата, результат имеет лишь каждый участник в отдельности. Работа с процессом составляет общую основу того, что называ­ется живой методологией. Руководствоваться живой методологией значит придерживаться принципа открытой системы. Этот принцип включает не только слабую структуризацию процесса, но и неопределенность результата. Поскольку опыт каждого участника уникален, невозможно ни предсказать,

ни тем более гарантировать получение какого-либо конкретного знания, уме­ния по завершении конференции. Более того, участник сам должен решать, что ему принять, что отвергнуть. Конференция обеспечивает только процесс, остальное непрограммируемо. Очень многое зависит от воли и активности самого участника.

Важное место в данной методологии занимает психоаналитический под­ход. Как уже отмечалось, по мнению методологов движения, эффективным средством продвижения в группе считается перевод бессознательного в созна­тельное. Имеется в виду необходимость осмысления стихийных, импульсив­ных, самопроизвольных групповых явлений, что дает участнику возможность опять-таки саморефлексии.

Авторы методики отмечают ее психодинамический аспект. Все формы групповой работы непрерывно развивают отношения между членами группы: они перестраиваются, изменяется распределение ролей, довольно текучим ока­зывается лидерство и т. д., каждый участник группы до некоторой степени из­меняет свои представления, на что-то решается, обретает новый "образ себя".

И все же основной вопрос о конечных результатах использования живой методологии не получает удовлетворительного ответа. Нельзя, конечно, отри­цать его значения как канала социализации. Усвоение известного организаци­онного опыта в ходе конференции действительно налицо. Предположим, участник и в самом деле научился завоевывать авторитет, менять роли, т. е. проявлять инициативу. Но как воспримет это его собственная организация? Никто из идеологов социальной инновации не берется утверждать, что совре­менные частные, правительственные или общественные организации на Запа­де готовы к такой мобильности. Ведь все происходящее в рамках конференции есть лишь репетиции, тренировки подлинных инноваций, которые возможны только вовне. Иначе говоря, станут ли эти потенциальные инновации факти­ческими, т. е. перерастут ли они в метод развития реальных организаций? Об этом ничего не говорит живая методология Раиса-Миллера-Лоуренса.

Перевод группы индивидов, организации из одного состояния в другое посредством заданного метода, через включение их в определенную процеду­ру изменения - весьма специфическая консультационная деятельность, осно­ванная на живой методологии. Прохождение участников через механизм ре-зиденциальной конференции есть форма их организационного развития. Раз­вивая свои ролевые способности, "люди организаций" вырабатывают в себе свойства и навыки, которые можно получить не от консультанта, а только дей­ствуя самому и по-своему. Иначе говоря, это методика организационно-пси­хологического самоизменения личности в организации.

**Советы консультанту**

Персональные инновации - это тот же коучинг, только в групповом по­рядке. Признаюсь, я не видел в своей практике более эффективной методоло­гии и методики проведения такого коучинга, чем резиденциальные семинары Тавистокского института человеческих отношений. Резиденциальная работа над нововведениями, многодневная и полипозиционная, сама по себе работает на ролевое развитие. Когда люди организаций попадают в условия, где они

оказываются в таком составе и сочетании, в которых никогда иначе не бывали; когда они работают методами, которыми никогда до сих пор не пользовались, они начинают проявляться самым неожиданным образом. Их способности, личные качества, ценностные ориентации, скрытый потенциал обнаружива­ются там совершенно спонтанно. Я сам на таких мероприятиях видел, как удив­ляются руководители: "Никак не ожидал от него (от нее) таких идей, такой заинтересованности, такой напористости..."

Так что, выполняя контракт на разработкой каких-то новшеств и нововве­дений, имейте в виду, что вы одновременно можете предложить дополнитель­ный контракт также и на ролевое развитие персонала. Обозначьте эту двой­ственность работы своему клиенту. Он должен увидеть и получить здесь не только продукт (проект, решение), но и результат (развитие персонала, как, впрочем, и себя самого).

То же касается работы в нерезиденциальных, офисных условиях. Группо­вую, межгрупповую работу стоит строить в расчете не только на новые реше­ния, но и на персональные инновации.

Но и в индивидуальной работе с сотрудниками мы тоже должны иметь в виду развитие их ролей в организации и обещать это клиентам еще на стадии начальных переговоров.

Сколько раз, занимаясь разработкой служебных функций очередного на­чальника подразделения, я выводил его на переосмысление своей роли в орга­низации. При разрешении конфликтов также происходит или должно проис­ходить развитие ролевого потенциала.

Словом, бессубъектность лишь в малой степени задана организационны­ми условиями. Мы должны научиться существенно сокращать ее своими ме­тодами и превращать эти методы и результаты в рыночные консультационные продукты.

**Советы руководителю**

Руководителям организаций часто не нравятся свои сотрудники. Многие из них считают, что им не везет на персонал, - вот ходят где-то, дескать, насто­ящие профессионалы, исполнительные и креативные, только у меня вот не та­кие. Подобной манией страдают не только начинающие предприниматели, но и директора с большим стажем. Они быстро раздражаются на непонятливость или своеволие подчиненных, скоры на увольнения или угрозы таковым. А что новые? Они придут со своими особенностями и проблемами, без этого не бы­вает. В них придется заново инвестировать, тратить драгоценное время на их "обвыкание" на новом месте. И где гарантия, что первое хорошее впечатление от них не сгладится к следующему сезону?

Поэтому привыкайте, господа руководители, к принципу: **надо учиться работать с теми, кто есть.**

В особенности когда Вы жалуетесь на безынициативность работников, имейте в виду, что примерно в 50-70% случаев эта безынициативность, а кор­ректнее говоря, бессубъектность, есть следствие организационных условий. Заказывайте консультантам преодоление бессубъектности Ваших сотрудни­ков через персональные инновации.

**МЕТОДЫ АКТИВИЗАЦИИ НОВОВВЕДЕНИЙ**

Когда я начинал заниматься инноватикой, много общался с изобретателя­ми. И меня очень заинтересовал их способ оценки друг друга. Типичный фраг­мент разговора:

* Не знаешь, кто там стоит у окна?
* Такой-то, такой-то...
* А сколько у него патентов?
* У него, кажется, 16 или около того...
* А внедрений?
* Ну, не больше 7.
* Ну, все-таки, все-таки неплохо. А у того - сколько патентов?
* Думаю, за 20.
* А внедрений?
* Кажется, два.
* Всего-то?

Так что изобретатели оценивают профессиональные достоинства друг дру­га именно по реализованным, практически используемым достижениям.

**1. РЕАЛИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ**

Реализация какого-либо решения требует рассмотрения его в контексте инноватики, ибо переходный процесс здесь оказывается в центре внимания. Одна из причин трудности переходных процессов состоит в необходимости идти на потери, т. е. сам по себе переход связан с издержками. Это закономер­ность для инновационных процессов, поэтому переходная стадия особенно болезненна и требует специальной технологической и методической поддерж­ки, в то время как у участников этого процесса порой складывается впечатле­ние, что переходная стадия - это и есть само по себе будущее состояние, они принимают переходное состояние за итоговое.

Когда мы говорим о процессах управленческого консультирования в кон­кретных организациях, надо иметь в виду разработку процессов реализации еще на стадии выработки решений. И даже на стадии оргдиагностики есть воз­можности перехода к реализации. По крайней мере, когда консультант экра­нирует определенным образом деятельность руководителя, руководящего звена и вызывает тем самым у них саморефлексию - переосмысление собственной

деятельности - это сказывается на реальном поведении сразу в процессе ее осуществления, т. е. организационная диагностика совпадает с изменениями и их непосредственно вызывает, минуя стадию выработки решений. Например, если консультант ведет межгрупповую работу, то формирование экспертной группы из наиболее авторитетных участников специально рассчитано на то, что она накапливает позиционное содержание в работе остальных групп, бе­рет на себя формирование конечного результата. Но вместе с тем экспертная группа рассматривается и как группа реализации, т. е. она берет на себя ответ­ственность и за реализацию этого результата в реальной организации.

Кроме того, на стадии выработки решения один из последних этапов рабо­ты обязательно предусматривает разработку программы реализации найден­ного решения. В программе реализации предусматривается соотношение между теми, кто будет заинтересован в реализации этого решения, и теми, кто будет противодействовать этому, т. е. определяются социальная база, реальные но­сители этого нововведения. Определить, какие из категорий работников могут быть заинтересованы в этой реализации, можно и методом социодрамы. Нуж­но также разработать какие-то меры по вовлечению тех, кто сегодня сопротив­ляется, в процессы изменений.

Кроме того, в программе реализации учитывается принцип недопроекти-рования, т. к. подробность, детализированность проекта изменений найденно­го решения обратно пропорциональны степени его реализуемости. Поэтому решение предлагается в общих чертах и рассчитано на корректировку внутри себя, на определенную гибкость в процессах реализации и высокую адаптив­ность к самой среде.

Отсюда мы подходим к следующему очень важному требованию к реали­зационным процессам - это ориентация на взаимоадаптацию выработанного решения, предлагаемого новшества, с одной стороны, и реальной организации, с другой стороны. Имеется в виду, что в каких-то важных параметрах органи­зация, конечно, должна меняться в процессе реализации этого решения, но в то же время и само решение должно быть приспосабливаемо к этим организа­ционным условиям - к специфике персонала, к конкретной ситуации в орга­низации и к ее внешней среде. При этом нередко используется метод узкой базы, когда какое-то решение сначала реализуется на небольшом организаци­онном пространстве в каком-то из подразделений, с тем чтобы, пройдя через процесс взаимоадаптации, это новшество получило там признание, а затем рас­пространялось бы на более широкие масштабы.

Но есть некоторый барьер, через который должно перейти новшество при его введении в организацию. Это барьер затухания инновационного потенциа­ла того изменения, которое было спроектировано в "лабораторных" условиях, вне самой организации. Дело в том, что групповая работа в изолированных условиях, тем более с использованием игровых методов, сопровождается не­которым возбуждением и воодушевлением, увлеченностью участников, и от­сюда действительно возникает некоторая опасность отрыва их от реальных условий. Это естественно, но возникает дополнительная трудность при вне­дрении новшества. Участники организационной работы, ставшие "авторами" новшества и его носителями, составляют меньшинство, а неучаствующее боль­шинство, естественно, воспринимает только результат этой работы - логики,

технологии движения к этому результату им не видно. Поэтому неучаствовав­шее большинство нередко воспринимает проект таких изменений как что-то чуждое, противостоящее собственным представлениям и интересам.

Правда, есть свои плюсы и у разработчиков. Они составляют контактную группу, в отличие от неучаствовавшего большинства, которое в целом контакт­ную группу не образует, хотя может состоять из ряда таковых. Поэтому разра­ботчики имеют несколько больший потенциал активности по отношению к неучаствовавшему большинству. Очень важно сохранить этот инновационный потенциал. Его надо сохранить в реализационных процессах. После возвраще­ния в реальную организацию может продолжать действовать сам по себе меха­низм общения, который был использован и выработан на стадии поиска реше­ния. Это может происходить в условиях постепенного расширения числа сто­ронников и вовлечения в само нововведение все большего числа работников, не участвовавших в его выработке. Иногда на этой основе создается группа развития организации, которая пытается переосмыслить ход движения участ­ников выработки решения, ход движения их мыслей и целей в процессе их работы; пытается воспроизвести их на собственном опыте, обсуждая с ними эти результаты.

Конечно, важную роль здесь играет позиция первых лиц организации. В условиях чрезмерно развитых вертикальных связей, которые часто подав­ляют горизонтальные, при условиях гипертрофированного единоначалия в на­ших организациях роль первых лиц в такого рода изменениях определяющая, может быть, даже больше, чем в других странах. Поэтому консультант стре­мится вовлечь руководителя в сам процесс выработки решения в резиденци-альных условиях. Если это не удается по каким-то причинам, то его надо во­влечь в реализацию решения.

Передача результата из "лабораторной" среды в реальную организацию сопровождается наращиванием его инновационного потенциала с подключе­нием тех, кто не участвовал в выработке решений. После реализации иннова­ционный результат начинает сходить на нет, и происходит рутинизация ново­введения, когда оно становится ординарным элементом системы. Инноваци­онный потенциал постепенно исчерпывается и по мере реализации затухает. Но в реальных условиях процесс затухания новшества при таком переводе в реальную организацию нередко начинается на первых же стадиях, поскольку есть объективные противоречия между содержанием этого новшества и орга­низационной рутиной; между необходимостью стабильности организации и необходимостью ее изменения. К сожалению, часто бывает так, что новшество при переходе в реальную организацию быстро подвергается интенсивному со­кращению, переработке, т. е. его приспосабливают к условиям реальной орга­низации в одностороннем порядке.

**2. ТИПОЛОГИЯ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

А консультанты? В нашем мире пока фактор практической реализации не нашел такого убедительного места, как там. Но если вы спросите друг друга, какое самое уязвимое место в нашей профессии, - откровенный и продуман­ный ответ будет таким же: практические изменения, которые возникают в кли-

ентной организации от вмешательства консультанта. Мы научились успешно просвещать наших клиентов, развивать их управленческое мышление, вдох­новлять их новым знанием и даже разрабатывать проекты далеко идущих из­менений в их организациях, а вот с осуществлением этих изменений дело об­стоит примерно так же, как у тех изобретателей. Только такой разговор в на­шей среде услышишь редко.

Что я понимаю под консультационными изменениями?

Это те нововведения или улучшения, которые достигаются с помощью методов управленческого консультирования. А нововведения от улучшений отличаются следующим:

* нововведения представляют собой освоение конкретных новшеств, т. е.  
  появление в организации каких-то новых элементов (структур, методов,  
  процессов);
* улучшение же предполагает наращивание качества или объема чего-то уже  
  существующего.

Так, например: освоение новых методов работы с клиентом или проектная организация труда есть, конечно, нововведения, применительно к ним говорят обычно: "переход на...", имея в виду новую систему, структуру, методику, рег­ламент и пр. Типичные примеры улучшений - повышение взаимной обяза­тельности, уровня командной работы, качества обслуживания клиентов и т. п. Естественно, что нововведения предпринимаются для улучшений. Зачем еще? Но последние могут быть просто приростом имеющегося качества или коли­чества, если это необходимо. Скажем, переход на новые методы определения функций значительно повышает согласованность целей и действий. Но эту же согласованность можно повысить тренинговыми методами или групповой рабо­той. Никакого новшества здесь нет. Консультационные методы, названные здесь, новшествами для организации не являются, поскольку не становятся ее постоянными элементами, не остаются там после там ухода консультанта, ос­таются лишь изменения.

Итак, консультационные изменения бывают двух видов: нововведения и улучшения. Не стоит искать четкой разницы между ними - ее нет. Но специ­фику обоих изменений будем иметь в виду.

По своему содержанию и результативности консультационные изменения в организациях также существенно различаются:

* ментальные изменения происходят в сознании наших клиентов, они узна­  
  ют что-то для себя ранее неизвестное, начинают мыслить более широко, ме­  
  тодично, у них появляются новые установки, ценностные ориентации, вы­  
  рабатываются навыки работы. Для этого вполне годятся семинары, заня­  
  тия, изучение литературы, специально подобранных материалов и т. д. Не  
  могу представить себе никакую консультационную работу без ментальных  
  изменений;
* проектные изменения ближе к практике и представляют собой комп­  
  лексные решения или предложения таковых, построенные на некото­  
  рых сценариях, программах и т. п. Проектные изменения могут появить­  
  ся в результате семинарской или групповой работы, их может предло­  
  жить и сам консультант или кто-то из сотрудников клиентной органи­  
  зации.

Как ментальные, так и проектные изменения, по-моему, можно объеди­  
нить названием **предварительные,** поскольку они еще не входят в практичес­  
кую деятельность; \*

**- реальные** изменения появляются в организационных структурах, в целях  
и функциях, в мотивации и т. д. Они практичны в том смысле, что меняют  
саму работу людей в организации.

Соотношение между предварительными изменениями (ментальными и проектными) и реальными в консультационной практике примерно такое же, как и у изобретателей, диалог которых Вы видели выше. Интересно узнать в цифрах? Мои оценки этого соотношения в нашей консультационной практи­ке таковы: 70 к 30. Наверное, Вы сочтете меня оптимистом.

Мы часто слышим от коллег консультантов: "Произошло изменение уп­равленческого мышления - что может быть важнее?" Но возникает контрвоп­рос: как это мышление преобразовалось в практику и преобразовалось ли? Еще с большей гордостью говорят другие консультанты: "Практические изменения? В результате нашего семинара разработано 6 совершенно конкретных проек­тов, ориентированных сугубо на практические действия". Снова вопрос: како­ва судьба этих проектов после вашего отъезда? Есть большая дистанция меж­ду разработкой проектов и их воплощением в действительность. Ведь далеко не все проекты реализуются, многие из них остаются новшествами без ново­введений. Так что судите сами, но с моей точки зрения, высшим достижением консультационной работы являются все-таки реальные изменения. Они дают­ся труднее и дольше. Они вызывают больше сопротивления. Они самые болез­ненные и дорогостоящие. Но именно реальные изменения приносят нашим клиентам основную пользу. Впрочем, нет слов, они возможны только с помо­щью предварительных.

Методы достижения консультационных изменений:

* образовательные,
* тренинговые,
* процессные,
* экспертные.

Насчет первых двух - понятно, а под процессными имеется в виду то, что относится к тем методам управленческого консультирования, которые не пред­лагают решения, а только организуют процесс поиска решений. Под эксперт­ными понимается продажа консультантом самих решений (методик учета, пла­нирования, анализа или же готовых оргструктур и т. п.).

На табл. 47 предлагаю разобраться с типами изменений и методами их дости­жения. Давайте поставим от одного до двух крестиков в клетках таблицы. Несом­ненно, что строчка 1а, б, в будет гуще всех заполнена такими крестиками. Что касается следующей строчки, то там, по-моему, будет сильнее всех **2а.** Все три крестика наверняка окажутся в 36 и в 4в. Да, считается, что те консультанты, кто предлагает клиентам прямо использовать их предложения, имеют в своем послуж­ном списке больше всего внедрений в практику. Так ли это на самом деле? Думаю, близко к истине. Потому что проектное консультирование только и живо готов­ностью своих разработок к прямому использованию в организациях.

Где Вы находитесь на этой таблице? Между какими клетками мигрируе­те? А в каких из них хотели бы закрепиться?

Если говорить о доходности - 4в лидирует. Там запрашивают самые боль­шие гонорары. А если говорить об эффективности по большому счету, навер­ное, это Зв. Так я понимаю современную рыночную ситуацию.

Таблица 47

**Типология изменений, достигаемых в клиентных организациях консультационными методами**

**Экспертные**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ^"~\^^ Типы изменений | "Предваритель | иые" изменения | Реальные измене- |
| ^^^^ | ментальные: но­вые знания, уста­новки, навыки | проектные: пред­ложения, решения | ния: в оргструк­туре, мотивации, целях |
| Методы ^"~~-\ | а | Б | в |
| Образовательные 1 |  |  |  |
| Тренинговые 2 |  |  |  |
| Процессные 3 Экспертные 4 |  |  |  |

**3. ВРЕМЕННЫЕ СТРУКТУРЫ**

Мы с Вами уже участвовали в "суде" над оргструктурами (см. раздел "Кон­сультирование развития организационных структур"). Им инкриминировались инертность и патологичность. Менеджеры и консультанты искали способы преодоления структурной "вредности". Один из найденных вариантов - вре­менные структуры.

Вот пример: большой машиностроительный завод. После долгой реконструк­ции руководители пришли к необходимости радикально изменить систему внут­ризаводского транспорта. Первое движение было - поручить транспортному цеху разработать новую концепцию и планировку внутризаводских транспортных ком­муникаций с новыми оснащением, управлением и т. д. Но транспортники, как бы это короче сказать, - не потянули. С самого начала они дали понять, что эта задача выходит за их полномочия и способности, она слишком комплексная, касается едва ли не всего завода. Были другие предложения - поручить нескольким отделам. Их реакция не обнадежила: дополнительная нагрузка, чрезмерная занятость и неза­интересованность. Совещания, заседания... Наконец, генеральный директор ре­шил выделить на эту работу 10 тыс. руб. (тогда это было очень много). Пригласил одного из конструкторов, известного своим новаторством, и предложил: "Даю в твое распоряжение большие деньги. Дело трудное и ответственное и довольно срочное. Подбери по своему усмотрению толковых людей с завода, а хочешь и извне, и через пару месяцев я жду от тебя проект новой системы внутризаводско­го транспорта со всеми обоснованиями, это и с вариантами. Освободить вас от основной работы я не могу - основное дело не должно страдать. Работайте, когда хотите, но помимо рабочего дня. Если проект получится и мы его примем - ты сам распределишь из этого фонда деньги каждому по его вкладу. А если проект будет отклонен - не получите ничего. Согласен?" Конструктор собрал группу из 4 чело­век. Немного продвинувшись, они стали приглашать еще заводчан - кого на конк­ретную задачу, а кого и в постоянный состав группы. Приглашенные оказывались из самых разных "углов" завода. Конечно, были и транспортники, но кроме них -технологи, строители, цеховые инженеры, кто-то из экономистов. Весь завод по­чти азартно следил за их работой, новшество обрастало слухами, прогнозами, а защита проекта вылилась в историческое событие. Проект был принят за основу, доработки потребовались, но не кардинальные.

Об этом случае много говорилось и за пределами завода. Он не был моим клиентом - я узнал об этом случае, побывав там по другим делам. Потом я расска­зывал своим заказчикам, предлагал это сначала в режиме процессного консульти­рования, а когда накопился опыт, разработал типовое положение о временной це­левой группе, которое стал предлагать как проектный консультант к прямому вне­дрению сразу в расчете на реальные изменения, т. е. ту самую клетку **4в.** Дело по­шло. Посмотрите внимательно это положение, а затем я дам комментарий.

**Положение о Временной целевой группе (ВЦГ)**

ВЦГ представляет собой структурное образование из сотрудников орга­низации и (или) привлеченных извне работников, период существования кото­рого определяется сроками решения той задачи, для которой оно было создано. Эта форма возникла как реакция на консерватизм и жесткость стабильных оргструктур и потребность организаций в большей адаптивности и проактив-ности управления.

Иначе говоря, ВЦГ дают возможность организации решать "на ходу" те проблемы, ради которых не следует создавать постоянные подразделения.

I. МЕХАНИЗМ РАБОТЫ ВЦГ

Функционирование временных целевых групп требует соблюдения ниже­следующих условий. **Возможности:**

* за разработку проекта и только после его принятия группа получает за­  
  ранее оговоренный объем вознаграждения;
* руководитель имеет право набрать в группу нужное ему число участников  
  и персональный состав по собственному выбору и с их согласия;
* персональный объем вознаграждения каждому участнику ВЦГ устанавли­  
  вает ее руководитель по итогам всей работы;
* возможно привлечение ассоциированных участников на разовые задания;
* группа работает в режиме самоорганизации, т. е. сама определяет гра­  
  фик, нормы взаимодействия, распределение и перераспределение ролей, ста­  
  дийность работы и т. п.

**Ограничения:**

* оплата группового продукта не зависит ни от численности группы (будь  
  то 4 или 12 человек, гонорар составит один и тот же объем вознагражде­  
  ния), ни от затраченного времени (один и тот же гонорар будет выплачен,  
  например, за 2-месячную и полуторагодовую работу);
* участники группы работают над заданием в свободное от основных обя­  
  занностей время, если руководство фирмы не разрешило иное.  
  **Альтернативы:**
* руководитель ВЦГ либо назначается дирекцией фирмы(желателъно не из  
  числа штатных начальников), либо группа сама избирает его;

— задача на групповую разработку ставится либо дирекцией фирмы с после­дующей корректировкой по мере продвижения работы, либо выдвигается инициативно кем-либо из сотрудников фирмы на рассмотрение дирекции;

- в некоторых случаях могут проводиться конкурсы на лучшее решение про­  
блем, создаваться альтернативные ВЦГ.

П. ФУНКЦИИ ВЦГ

Основная продукция временных целевых групп - своевременные и комплекс­ные **решения** общеорганизационных проблем. Одновременно ВЦГ своим функ­ционированием обеспечивают:

* развитие **горизонтальных связей** в оргструктуре, улучшение взаимопо­  
  нимания разных подразделений, развития у них навыков сотрудничества;
* активизацию **совокупного интеллекта** фирмы, ее поискового потенциала;
* усиление **интеграции** наиболее способной части персонала вокруг целей  
  фирмы;
* формирование на фирме системы **внедолжностной карьеры,** т. е. возмож­  
  ности продвижения ряда работников в своем неформальном статусе по­  
  мимо официальной вертикали должностей (фактический вклад в продукт  
  ВЦГ раз отрази дает работнику влияние и престиж, сравнимые с повыше­  
  нием в должности);
* накапливание идей, разработка вариантов развития фирмы, что повыша­  
  ет ее жизнеспособность, готовность к внешним и внутренним переменам.

III. СЛУЧАИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВЦГ

Этот элемент оргструктуры целесообразно использовать:

* для подготовки радикальных нововведений,
* выявления и разрешения зарождающихся или назревших проблем фирмы;
* решения стратегических задач фирмы.

IV. МОТИВАЦИЯ УЧАСТНИКОВ ВЦГ

Добровольное участие работников в работе ВЦГ должно удовлетворять их потребности:

— в реализации личного потенциала, применении своих способностей на раз­  
личных задачах помимо текущих обязанностей;

* дополнительном заработке в рамках своей фирмы;
* признании их достижений, вклада в работу ВЦГ, вроете престижа;
* разнообразии труда, возможности сочетать выполнение разных задач, про­  
  фессиональном росте;

— расширении человеческих и деловых контактов на фирме, сфере делового  
общения.

Как пользоваться этим положением?

Во-первых, Вы сразу встретитесь с разновидностью вербального уклоне­ния от нововведений: "У нас это есть". И начнут приводить Вам многочислен­ные примеры того, как местный начальник создает т. н. рабочие группы из пред­ставителей разных подразделений под конкретные задания - задайте им пер­вый вопрос: какой бюджет у этой группы, услышите ответ: "А зачем бюджет -они же получают зарплату, бывает иногда, что и премию за это получат...". Объясните тогда: вот тут и лежит главное отличие. Нет структуры без своего бюджета, да и мотивация не та - это второе отличие. Одно дело - дополни-

тельная принудительная нагрузка, обязаловка; другое дело - возможность до­полнительного заработка, доверие, признание способностей. Третье отличие -в добровольности состава: руководитель группы может быть и назначен (а луч­ше, конечно, приглашен), а остальным он сам предлагает присоединиться, и для каждого приглашенного это выбор: участвовать или нет. И все-таки, даже когда проект принят, я заметил следующие типичные извращения его на прак­тике. Самое частое отклонение от моего положения - навязывание состава участников. Почему? Причины разные: то генеральный хочет иметь своего че­ловека в группе как источник информации, персонального представителя, а иногда сам не знаю почему. А то вдруг начальственные возражения против кого-то, приглашенного руководителем группы: не доверяю, не уважаю, не та эта фигура и т. п. Не любят у нас добровольность.

Еще одно безобразие, с которым приходится у нас бороться в таких случа­ях, - регламентация процесса работы временной целевой группы. Вы не пред­ставляете, какие инструкции я встречал при использовании такой структуры: тут тебе и время назначается (дни, часы, помещения), и буквально протоколь­ный отчет о каждом заседании группы требуется.

Третий по частоте встречаемости - всякие откладывания выплат заранее оговоренного вознаграждения, придирки к недоработкам. А кроме того, непри­язненное отношение окружающих к такого рода выдвиженцам - "почему од­них приглашают, других - нет?", "мы в разных заседаниях участвуем бесплат­но, а они почему-то за специальный гонорар...".

По всем этим и другим причинам опасайтесь того, что мы раньше называли "кусочным" внедрением. Все из рекомендуемого берут, кроме специального воз­награждения, или без каких бы то ни было элементов самоорганизации. Надо много потрудиться, чтобы объяснить - почему одно без другого не срабатывает.

И все-таки временные образования - необходимое и неизбежное направ­ление развития оргструктур. Многие знаменитые компании, такие как "Philips", "Siemens", как гирляндами обвешаны временными целевыми группами. Тем более что у них есть еще другое важное назначение.

4. ЧТО ТАКОЕ ВНЕДОЛЖНОСТНАЯ КАРЬЕРА?

Посмотрите на любую иерархическую структуру - чем выше, тем мень­ше должностей, а значит, и возможностей продвижения перспективных ра­ботников. А ведь построение карьер и самим персоналом, и руководителями выстраивается в основном именно в этом направлении. Однако наверху про­сто не хватает должностей для очередных продвижений. Как же быть? Сдер­живать карьеры? Не надо. Есть другие варианты. Работая над кадровой по­литикой в разных организациях, я пришел к выводу о необходимости фор­мирования внедолжностного направления карьеры для перспективных со­трудников. К тому же не все сотрудники склонны и способны быть началь­никами, а в продвижении заинтересованы. Вот и получается, что талантли­вого работника руководители поощряют занятием высоких должностей, а там они оказываются неудачниками, поскольку обладают хорошими профессио­нальными способностями, но никакими управленческими. В итоге - ущерб обеим сторонам.

Внедолжностная карьера есть система закрепления и развития элитного персонала фирмы через его **статусно-доходное продвижение вне админист­ративной иерархии.** Иначе говоря, работник получает признание, более высо­кое место в организационной среде, а также денежное вознаграждение, фор­мально оставаясь на той же должности.

Какие же варианты внедолжностной карьеры можно предложить?

В предыдущем параграфе мы как раз и рассматривали один из них. Если работнику предлагают одну из временных целевых групп, другую и т. д. - его фактическое положение в организации и влияние становятся вполне сопоста­вимыми с руководителями более высокого ранга. Кроме того, он в своей же организации на внутриорганизационном рынке имеет возможность дополни­тельного заработка. Так что и по уровню вознаграждения он также приближа­ется к руководителям высшего звена. То же можно сказать не только о руково­дителях временных целевых групп, но и об их участниках: некоторых из них приглашают в разные целевые группы, и иногда они сотрудничают одновре­менно в двух или трех ВЦГ.

Другой вариант - **инициировать собственные проекты** общефирменного или подразделенческого масштабов - то ли под своим руководством, то ли под собственную идею. Подобного рода инициативные проекты еще больше выде­ляют работника в организационной среде, существенно прибавляют ему ста­туса и дохода.

К числу вариантов внедолжностной карьеры я отношу также применение т. н. **"портновского " подхода,** т. е. определение служебной функции под ин­дивидуальные особенности исполнителя с учетом его склонностей, жизнен­ных планов, пожеланий к регламенту и условиям работы. Не случайно бывает, что в одной организации, например, маркетолог имеет одни функции, а в дру­гой - в чем-то иные. В разделе о служебных функциях мы уже говорили о пре­имуществах, как, впрочем, и о трудностях такого подхода.

Придание **новых функций** существующим должностям также повышает статус работника. Например: это может быть функция кураторства, контроля по отношению к другим подразделениям. При этом подчеркиваются особая ответственность, значимость работника, часто в увязке с повышением ему за­работной платы, с выделением кабинета. Иногда это сопровождается с изме­нением **названия должности,** скажем, какой-то отдел становится департамен­том или управлением. Только всем должно быть понятно, почему это относит­ся к конкретному работнику или коллективу.

Есть и такой вариант **-ранжирование персонала** по разным категориям: 3-4 категории типа "стажер", "специалист", "ведущий специалист", "профес­сионал высокого класса" и т. п. с некоторыми отличиями по оплате, льготам, условиям работы. Тогда мы опять-таки включаем механизм взаимного срав­нения, уже оцененный в разделе "Мотивация". Здесь действительно возникает конструктивное напряжение, ибо возможность продвигаться в более высокую категорию есть у каждого сотрудника. Другое дело, что воспользоваться этой возможностью они могут по-разному.

Совершенно недооценена такая возможность продвижения сотрудников, как конкурсы по профессиям с различными номинациями: "доходность", "кли-ентная ориентация", "аналитичность", "инновационность" и т. д. Получение

первого или призового места в таком конкурсе означает высокое признание, причем публичное, тех качеств и достижений работника, которые он сам за собой, конечно, числит, но они недостаточно ценились руководством и окру­жающими.

**Самовыдвижение** на престижные вакансии - тоже возможность проявить себя, обозначить тот факт, что работник уже вырос за рамки прежней должно­сти и заслуживает большего. Если самовыдвиженец рассматривается руковод­ством как реальный кандидат на новую должность, то уже тем самым обозна­чаются его продвижение и признание его превосходящих качеств. Важно при этом отметить официальное включение его в **резерв на повышение.** В обще­ственном мнении организации работник уже будет рассматриваться в несколь­ко ином качестве.

В разделе об организационных структурах уже шла речь о различиях фун­кциональной и ролевой структур. Здесь я снова подчеркиваю, **что ролевое раз­витие** работника может стать важным фактором его продвижения в организа­ции. Должность у работника может быть скромной, а фактическая роль его на фирме может быть гораздо более значительной. Мне встречались такие слу­чаи неоднократно. Кто-то занимает должность руководителя службы снабже­ния и комплектации, а реально является советником генерального директора по самым разным вопросам, всем это известно и даже более того - кое-кто стре­мится строить свои отношения с этим работником в расчете на его особый ста­тус при генеральном директоре. Думаю, понятно, о чем идет речь.

Методика мотивирующей оценки персонала предусматривает, как Вы ви­дели, возможность достижения высоких **баллов** по заданным критериям. Срав­нение работников по суммам баллов уже само по себе дифференцирует более и менее успешных работников.

И все же самой высшей формой внедолжностной карьеры является вклю­чение работника **в управленческую команду.** Находясь на той же должности, он сразу приобретает гораздо большее влияние, значение в организации, а зна­чит, и возможность для внеформального статуса и удовлетворения своим по­ложением в организации. Но и в рамках управленческой команды тоже есть возможность продвижения: получение какой-то внутрикомандной роли, на­пример проблематизатора, постановщика. Особенно же возможность иногда председательствовать на заседаниях управленческой команды.

Все эти варианты внедолжностной карьеры дают следующие развиваю­щие шансы:

сотрудникам:

* реализовать по максимуму свой личный потенциал;
* получить более высокую удовлетворенность своей работой на фирме;
* дополнительно заработать на своей же работе;
* приобрести большее уважение, престиж в коллективе, в семье, повысить  
  свою самооценку;

организации:

* усилить позитивную мотивацию персонала на дополнительную трудовую  
  отдачу;
* дать возможность "на ходу" оперативно решать актуальные проблемы, не  
  допуская их обострения;

— повысить энергетику организации за счет максимального использования

личных ресурсов персонала; - усилить конкурентоспособность фирмы, поднять привлекательность ее

рабочих мест на рынке труда.

**5. МЕТОД "УЗКОЙ БАЗЫ"**

Инерционность организации напоминает реакцию живого организма на введение инородных тканей или приборов. Они полезны человеку, иногда спа­сают его, но организм слепо отторгает их даже на собственную пагубу. Врачам необходимо обмануть его, причем в союзе с "владельцем" этого организма. Субъектная часть этого организма (ум, сознание, воля) стремятся обойти, пре­одолеть телесную часть его. Так бывает при трансплантации органов или вжив­лении кардиостимуляторов и пр.

Если Вы помните органическую модель организации, то примете эту ана­логию. Инноваторы всех искусств и наук немало своих энергии и фантазии посвятили производству интриг с организацией, помогающих обойти сторо­жевые точки организационной инерционности. Среди них есть просто хитрос­ти, например: фирма изобрела какой-то прибор и наладила его опытное произ­водство. Пора переводить его в серию, но нужны заказы. А для поиска их нуж­но сослаться хотя бы на один приличный пример внедрения прибора в реаль­ное чужое производство.

Агент по сбыту звонит на завод, где скорее всего понадобится это много­обещающее изделие: "Мы готовы вам совершенно бесплатно передать новый прибор, который имеет такие-то преимущества перед старыми и сами его к вам привезем, установим. Хотите - оставьте его у себя, хотите - нет, но мы уверены, что это то, что вам очень пригодится". - "Ну, если бесплатно и такая эффектив­ность - давайте привозите завтра не позже 11". В назначенное время на завод приезжает пикап, и его водитель со следующими словами обращается к нужно­му работнику завода: "Мы привезли вам тот самый прибор, только, знаете, наш механик неожиданно заболел (женился, уехал и т. п.), так что вы нас извините. Мы готовы оплатить работу кого-то из ваших сотрудников, кто поможет устано­вить этот прибор в вашем цехе". - "Ну ладно, если оплатите, есть у нас один та­кой любитель новинок, договоритесь с ним". Местный инноватор устанавливает этот прибор. Все, на этом заводе есть хотя бы один из местных, кто может под­твердить в глазах начальства ценность нового аппарата. Новшество внедрено, дело сделано. Теперь следующую партию таких приборов завод закажет сам. А потом изготовитель может ссылаться на этого клиента как на доказательство пригодности своего детища на самом широком рынке. Так, конечно, бывает в слу­чае, если новшество оказалось достойным быть переведенным в нововведение, а последнее стоит тиражирования. А если нет -то не о чем говорить.

Главное в этом примере - универсальное правило инноватики: **нововведение надо начинать с такой точки, где оно имеет больше шансов на успех,** и тира­жирование его начинать, отталкиваясь от нее. Это и есть метод "узкой базы". Мне не удалось выяснить, кто автор названия этого метода, - прошу у него извинения.

Что считать узкой базой? Она может выделяться как по толстоструктур­ным, так и по тонкоструктурным признакам. В первом случае это подразделе-

ния, предприятия, регион, которые мы можем рассматривать как наиболее удач­ные для старта. А на втором случае надо остановиться специально.

В любых организации, городе, стране есть т. н. социально активный элемент (САЭ). Это люди, о которых принято говорить: "Им больше других надо". Мы уже упоминали раньше две главные особенности этой категории жителей Земли. Они реагируют не столько на стимулы, сколько на возможности, и больше ориен­тированы на достижение успеха, чем на избегание неудач. Им очень интересна любая новизна как тактовая, сама по себе. Они и составляют когорту инновато-ров. Так вот, когда консультант работает над каким-то изменением, новшеством, ему обязательно надо думать, на кого можно полагаться при его внедрении.

В одной из предыдущих глав мы уже обсуждали новые подходы к опреде­лению служебных функций. Чаще всего я стараюсь вводить этот подход в орга­низацию с поиска стартовой точки, она должна быть удачной. Как это проис­ходит реально? С согласия главы компании я оповещаю руководителей под­разделений высших (средних, низовых) о том, что в таком-то кабинете в та­кое-то время такой-то консультант по управлению познакомит руководящий состав компании с новым методом определения служебных функций, который имеет такие-то преимущества, прийти могут все желающие, только желающие. Иногда придет больше десятка, иногда двое, даже один. Я стараюсь объяснить им возможности нового понимания функции, как правило, это получается. Предлагаю кому-то из них приступить к делу, испытать это в своем подразде­лении то ли на собственной функции, то ли на функции своего сотрудника. Представьте, в большинстве случаев кто-то предлагает начать именно с его должности. Мы выполняем работу по программе, которая уже описана, потом предлагаем другим желающим, потом тем, кто меньше других не желает, а ос­тальные уже вынуждены входить в действующий процесс.

Не исключено, что сторонником какого-то нововведения окажется только один человек, причем совсем необязательно человек-начальник. Что ж, тогда мы имеем уж очень узкую базу, но все же имеем.

**6. КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ВОЛИ**

Инновационные процессы в организациях неизбежно встраиваются в иерархическую структуру, где образ и действия первого руководителя, управ­ленческой команды имеют приоритет и особую ответственность. От этого про­сто никуда не деться. Но надо найти подходящее выражение этой роли руко­водства организации в ее обновлении, название самой функции лидерства в таком контексте. Думаю, что терминологическая конструкция, представлен­ная здесь в заголовке, годится для указанного содержания. И даже более того.

Понятие "качество управленческой воли" я предлагаю в числе важнейших в инноватике. Почему?

В некоторых организационных культурах бытует норма: "не спеши выпол­нять - скоро отменят". Дескать, может, и придется выполнять, если напомнят, заставят, и будет ясно, что начальник в этом действительно заинтересован и не отступится. Иначе говоря, исполнитель на всякий случай выжидает, научен­ный многими примерами, когда выполнение оказывалось ненужным или зада­ния были столь поспешными и непродуманными, что сами собой отпадали.

Конечно, это разрушает одну из самых важных, генеральных ценностей организации - управляемость. Ибо в такой среде даже вполне рациональные, срочные решения воспринимаются скептически, исполняются частично или с опозданием. Но иногда упомянутая выше норма перерастает в такое коллек­тивное настроение: "У нас все полезные начинания уходят в песок". Или иной вариант того же: "Все попытки изменить что-то у нас кончаются ничем". Еще вариант: "Все равно все останется как есть". Иначе говоря, эмоциональный то­нус организации по отношению к нововведениям вообще оказывается отрица­тельным. А это разрушает другую генеральную ценность любой организации - инновационность. Почему такое происходит?

У подобных норм и коллективных настроений есть одна самая важная при­чина: слабая управленческая воля.

Феномен управленческой воли складывается из таких признаков, как пос­ледовательность в решениях и действиях, способность довести до конца нача­тое изменение, социальная компетентность, т. е. умение строить вокруг себя конструктивные отношения, желание людей сотрудничать, соединять интере­сы людей с поставленными перед ними целями, способность преодолевать инер­цию, желание действовать по-привычному.

Воля есть эмоционально-целевое напряжение индивида. Управленческая воля - это умение передавать это напряжение другим. Эмоциональная состав­ляющая ее - оптимизм (уверенность в лучшем будущем), целевая составляю­щая - методичность, т. е. выстраивание связей от достижения к достижению. Управленческая воля возбуждает окружающих перспективой и продуктивно­стью. Она обладает большой подъемной силой в организации.

Дефицит управленческой воли - печальное состояние многих организаций, в т. ч. тех, которые когда-то сильно продвинулись в своем деле. В организациях лидерского типа, а таких в бизнесе большинство, такой дефицит оборачивается вялым содержанием нормативной среды, апатичностью коллективных настрое­ний. А ведь организация способна только на то, на что способен ее персонал.

Консультант может восполнить дефицит управленческой воли, провести работу по ее обогащению.

Прежде всего - через понимание причин этого дефицита.

Иногда это сугубо личностная особенность руководителя. Безволие? Воз­можно. Причуды и зигзаги приватизации, перераспределение собственности, постов между и внутри родственных групп выносят на вершины управления подчас и умных, интересных людей, но без обсуждаемого здесь качества. Что ж, соответствующий подбор состава управленческой команды, первого замес­тителя поможет существенно ослабить остроту проблемы.

Чаще встречается какой-то из вариантов извращенной управленческой воли в виде грубой силы, человека-бульдозера, устрашением и репрессиями добивающегося изменений, но с большими потерями в мотивации, кадрах, ини­циативах; с большими дефектами в организационной культуре (негативные нормы и коллективные настроения). А многие изменения вообще недоступны такому лидерству. Ибо здесь управленческая воля большой силы, но низкого качества. Сила себя же и обессиливает. Слабая мощь — Вы такое встречали?

Если это личная особенность - такой руководитель не клиент нам, он кон-сультантонепригоден. Хотя бывает, что подобный стиль задан деловой куль-

турой: так действовали его руководители, он не видел иного. В этом последнем варианте требуется длительное индивидуальное консультирование (couching). Мы пока говорили об одном из типов организационной патологии - несовме­стимости личности с функцией. Встречались мне еще две причины нехватки управленческой воли руководителя.

**Усталость лидерства,** которая возникает от чрезмерной, изматывающей загрузки первого руководителя оперативным управлением, текучкой, все силы уходят на поддержание того, что есть, не остается времени и энергии для рабо­ты на перспективу. Иначе говоря, речь идет о другой разновидности оргпато-логии: подавление развития функционированием.

Но больше всего распространено просто **неумение сочетать регулярный и стратегический менеджмент,** текущие и инновационные задачи. Первые все­гда срочные, их нельзя отложить. Поэтому оперативка постоянно отвлекает.

Не будем, однако, делать вид, что слабость управленческой воли зависит только от личности и квалификации руководителей. Есть, конечно, довольно сильные **внешние ограничения** для ее проявления. Из таких внешних ограни­чений стоит выделить прежде всего три.

Во-первых, это **инерционность** самой организации. Ее признаки обычно заметны на стадии стабилизации ее жизненного цикла, когда многое уже дос­тигнуто, никогда не было хорошо так, как сейчас. А тут зовут к чему-то ново­му... Достаточная удовлетворенность существующим, страх потерять его, стремление избегать дополнительных напряжений - все это может прочно сдер­живать инновационные инициативы.

Инерционность задается и большой дистанцией власти в организации. Со­трудники не информируются о готовящихся изменениях, им непонятен смысл решений руководства, у них нет возможности задавать вопросы, получать яс­ные ответы, их удел - лишь повиновение. Иногда дистанция власти столь ве­лика не только из-за стиля руководства, она глубоко заложена в организаци­онной культуре на уровне норм, никто и не представляет, как можно иначе: "Делай, что велят", "Не задавай трудных вопросов", "Мы и они".

Еще один вид инерционности - низкая достижителъная мотивация пер­сонала. Иногда и заработки большинства сотрудников низкие, и есть возмож­ность зарабатывать больше. Но у кого-то доход обеспечивает другой член се­мьи, кто-то просто смирился с бедностью. А всего чаще оказывается немало людей, очень даже желающих больших доходов, но только не за счет дополни­тельного напряжения и беспокойства. Если подбирается персонал с такими признаками, воля руководителя иссякает в нем, как ветер в лесу.

Преодоление инерционности организаций возвращает нас к универсаль­ным законам инноватики, и мобилизация управленческой воли в этом направ­лении происходит все теми же методами вовлечения персонала в инновацион­ные процессы. Об этом разговор отдельный.

Во-вторых, серьезным ограничителем управленческой воли является **не­стабильность,** частая смена условий работы по правовым, политическим, пси­хологическим и иным параметрам. Мало предсказуемые обрывы партнерских связей, скачки цен, непрерывные изменения в местных и федеральных законо­дательствах заставляют прерывать перспективные нововведения, отвлекаться на заделывание все новых брешей, а многие начинания вдруг становятся не-

нужными или невозможными. Поле деятельности консультанта тогда сжима­ется до исчезновения.

В-третьих, таким ограничителем бывает **конфликт интересов.** Особенно трудно реализовать новшество, если оно задевает интересы акционеров или соучредителей. Хотя для бизнеса оно нужно. А что может сделать руководи­тель с т. н. глухим сопротивлением тех работников и групп, чьи план или пред­ставления о деле, чьи интересы противоречат предстоящим изменениям? Наи­вно считать, что все интересы можно вовлечь в инновационный процесс. Не все. Так что при подготовке нововведений позиционный анализ организации очень полезен. Он может показать, что некоторые мероприятия и затевать не стоит ввиду их безнадежности.

Так или иначе, у незаинтересованных в изменениях подчиненных есть множество способов блокировать инициативы своих начальников (см. "Виды антиинновационных реакций", "Как подчиненные манипулируют своим руко­водителем").

И что же? Зачастую новшества встречаются с энтузиазмом, берутся за них горячо, но необходимость заниматься ими систематически постепенно утом­ляет, затраты времени и средств растут... Словом, "увы" - это увядшее "ура" (не помню, кто сострил).

Незавершенное нововведение создает опаснейший прецедент разочарова­ния, отравляет организационную культуру - душу организации. При его по­вторении складывается то самое коллективное настроение, о котором говори­лось выше. Это настроение превращает организацию в сдутый мяч, она уже "не прыгнет".

Коль скоро мы различаем в консультировании продукт и результат, то здесь самое время уточнить: продукта здесь нет, а результат огромен, но вреден как для организации, так и для консультанта. На новые изменения коллектив уже не поднять, либо они потребуют чрезвычайного напряжения.

Отсюда и строгое **консультационное предупреждение** руководителям в начале каждого нововведения: "Лучше не делать, чем не закончить!" Иннова­ционная незавершенка ведет к стагнации. Хотя действует такое предупрежде­ние слабо, ибо на стадии "ура" к нему относятся без должного внимания. А когда еще его можно предъявить? На стадии "увы" консультант может напо­минать о нем, но это выглядит уже как самооправдание. Здоровое алармист­ское звучание подобное предупреждение получает где-то в середине работы по конкретному изменению.

Повторяю: если у новшества нет **заинтересованного носителя,** ему не стать нововведением, не дойти до рутинизации - мечте инноваторов. В ходе иннова­ционного процесса мы должны постоянно отрабатывать связь индивидуаль­ных и групповых интересов с соответствующими изменениями и в первую оче­редь интересов наших заказчиков - первых руководителей. Это также подкреп­ляет их угасающую управленческую волю.

Еще - предлагать и утверждать **программы** осуществления нововведений. Там роли, обязанности, регламент, средства и т. д. Программа наглядна и кон­тролируема. Правда, по природе своей программы рыхлые. Поскольку посто­янно меняются: уточнения, дополнения, переносы сроков. Непредвиденные действия и расходы. Зато замечена прямая связь между стоимостью програм-

мы и ее осуществляемостью. Зафиксированная и утвержденная программа но­вовведений есть некоторая материализация управленческой воли руководи­теля и немой укор ее немощи.

Наконец, "качество управленческой воли" есть выгодное понятие. Я заме­тил, как напрягаются взгляды клиентов, когда я называю и обосновываю его смысл. А войдя в их рабочий оборот, оно начинает действовать: сравнение, са­мооценка, некоторая мобилизация. Попробуйте, увидите.

Феномен грамотной управленческой воли столь важен, что служит одним из тонкоструктурных критериев для типологии руководителей и организаций. Нас всегда привлекает и обнадеживает их открытость изменениям. Но что дает открытость изменениям без способности их осуществить?

Раз это так важно при выборе клиентной организации, для ориентации в ней, то надо же как-то предварительно оценивать качество управления по это­му признаку. Что тут можно предложить?

Некоторую информацию для предварительной оценки управленческой воли конкретного руководства дает анализ решений (приказов, распоряжений). Про­сматривая протоколы, приказы, мы видим повторение одних и тех же заданий, взыскания за их неисполнение, а потом вдруг эта тема обрывается без следов.

Показательна в этом смысле история организации, о которой по первой же просьбе будут рассказывать едва ли не все сотрудники, включая первого руководителя. В ней Вы найдете упоминания о победах и неудачах, но с очень разными оценками и комментариями. Я заметил, что история организации — вещь очень авторская. Ее события для постороннего часто выглядят весьма позиционно. Приходится давать им собственную трактовку в контексте соот­ношения управленческой воли и организационной среды.

В диагностическом интервью еще на стадии знакомства, а потом и при обсуждении с респондентом проблем снова появляется возможность уже кон­фиденциально подойти к тому же предмету.

Очень информативно наблюдение за совещаниями с участием высшего руководства. Там лучше всего видны и волевые качества руководителя. И ре­акции подчиненных.

Все это неплохо проанализировать совместно с руководителем в режиме индивидуального консультирования его (coaching). В сочетании с матрицей "Как подчиненные манипулируют своим руководителем" это проходит с боль­шим вниманием и активностью с его стороны.

Нет у меня пока более точных методов диагностики качества управлен­ческой воли. В основном - через понимание. Зато есть ясное представление, что структура этого феномена исчерпывается тремя составляющими:

* энергия и целеустремленность самого руководителя в достижении данной  
  цели, убежденность в необходимости данного нововведения, требователь­  
  ность, готовность к решительным действиям для его осуществления;
* технологичность проведения новшества через весь инновационный про­  
  цесс: грамотное стадирование, последовательность, распределение ролей  
  участников, обеспеченность ресурсами;
* заинтересованная исполнительность, т. е. реальное влияние руководите­  
  ля, инноваторов на персонал, доверяющий и содействующий нововведе­  
  нию, цели которого совпадают с интересами работников, что прежде всего

**зависит от социальной компетентности руководителя, состояния органи­зационной культуры.**

Теперь давайте разместим слева энергию, технологичность, исполнительность с необходимой расшифровкой каждой из этих составляющих, а справа от них вы­пишем то, что противостоит левой части, т. е. внешние ограничения, инерцион­ность, коллективное настроение, нестабильность, конфликт интересов или что-то еще, словом, то, что актуально для данной ситуации. Оценим веса каждого из при­знаков при максимальном весе каждого 100. Оцениваем, конечно, полипозицион-но по группам или участникам одной (см. об этом раздел по оргдиагностике). И если средний вес левой части хотя бы на 30 баллов превышает правую, качество управленческой воли достаточно, чтобы дать новшеству шанс стать нововведени­ем и дойти до рутинизации. Но в любом случае надо думать, как подкрепить ле­вую часть, как обойтись с правой. Получается формула такого вида:

Э.Т.И^ИгКпКгН^,

где: Э - энергия (см. выше);

Т— технологичность;

И3 - заинтересованная исполнительность;

Ии - инерционность организации;

Кн - коллективное настроение;

Ки - конфликт интересов;

Н^ - нестабильность среды.

Формула поддается модификациям: качество управленческой воли в орга­низации вообще или применительно к конкретному нововведению, можно от­бирать компоненты в актуальном сочетании и т. п.

Стоит предложить группе из клиентной организации самим составить пра­вую часть формулы. А левую? По-моему, ее лучше предлагать в таком виде.

И вот качество управленческой воли в данной организации в данный пе­риод по отношению к данному нововведению получает определенность. По­учительно увидеть в количественном выражении оценки возможностей, ресур­сов, ограничений в соединении двух генеральных ценностей организации -управляемости и инновационное™. А дальше открывается дверь в глубокое консультирование процесса поиска средств повышения весомости левой сто­роны и облегчения правой.

**Как пользоваться такой формулой**

Предложите руководителю - автору или инициатору конкретного реше­ния - собрать 6-10 доверенных и информированных сотрудников. Посадите их перед флип-чартом. Раскройте им понятие "качество управленческой воли" и всех его составляющих. Согласуйте с ними составляющие левой и правой частей формулы.

Давайте возьмем случай уже запущенного (в обоих смыслах) нововведе­ния: персоналу были выданы новые приборы для измерения некоторых качеств

**1 Тут я несколько подражаю "формуле изменений" Глейчера, приведенной в кн. Калверта Макхе-ма "Управленческий консалтинг". М.: Дело и Сервис, 1999.**

выпускаемого изделия. Прибор этот намного совершеннее предыдущего, но сложнее в использовании. То есть речь идет о нововведении замещающего типа.

Предположим также, что нововведение началось пару месяцев назад, и ру­ководство считает его очень важным. Иначе говоря, Вы включаетесь с этой фор­мулой тогда, когда запланированное изменение средств труда у конкретных работников уже должно было произойти хотя бы в основном.

В этом случае у Вас, коллега, есть многообещающая возможность оценить качество управленческой воли лица, принимавшего данное решение (ЛПР), сразу на двух стадиях: при принятии данного решения и сейчас, когда оно уже должно завершаться. И не вздрагивайте от мысли: как это начальник станет подвергать оценке собственное действие, да еще при участии своих подчинен­ных? Не сочтет ли он это зазорным для себя и даже более того? Не бойтесь своих клиентов! Очень многие из них понимают ценность методов, помогаю­щих им обнаружить пробелы и ресурсы управляемости своих организаций. А здесь речь идет об управляемости и инновационности одновременно! Пока­жите, опираясь на этот довод, что на будущее этот анализ даст очень многое. Он все же откажется? Если резко и категорично - задумайтесь - консультабе-лен ли он? Если со смущением - предложите сделать оценки ему самому, а потом чтобы он попросил сделать то же еще двоих-троих. Однако сильный и уверенный в себе руководитель подобные методы принимает охотно, хотя, ко­нечно, переживает. Это естественно.

Надо только чисто провести саму процедуру.

Например, анонимность. Если Вы раздадите каждому из участников по небольшому бумажному квадратику, а им понадобится только проставить бук­вы и цифры, то анонимность получится вполне достаточная. На листках пусть они оценят сначала составляющие левой части формулы с разделением: как было раньше и как стало теперь.

Если это понятно, то движемся дальше.

Выписываем на листе флип-чарта слева направо на большом расстоянии одна от другой литеры левой части формулы: Э, Т, И3. Пространство под каж­дой из них делите пополам (длинной вертикальной линией от середины бук­вы), с заголовками на одной стороне "вначале", на другой "сейчас". Так?

Теперь просите участников на бумажных квадратиках, не советуясь и не по­казывая соседям, проставить баллы в пределах 100 - в какой мере проявлялась каждая составляющая тогда и проявляется теперь. Собираете листки и в стол­бик переносите оттуда цифры на общий лист. Закончили - дайте всем посмот­реть. Велики ли различия в оценках? Попросите затем кого-то из участников посчитать среднее арифметическое по одному столбику, другого - по второму и т. д. Всего - 6 столбиков, не так ли? И люди заняты, и у Вас дело движется. Закончили? Предложите прокомментировать. Скажите свое мнение.

Все то же проделайте с правой частью формулы. Наконец пусть двое участ­ников посчитают среднее арифметическое средних арифметических отдельно спра­ва и слева. Получаем уже только два числа. Намного ли левое больше правого?

Ведь Вы догадались, что количество самих составляющих, членов этой фор­мулы не имеет значения, поскольку среднее арифметическое нечувствительно к такой модификации, оно выравнивает шансы левой и правой сторон по сово­купным баллам.

Вся работа завершается обсуждением. Например, высказывается сообра­жение, что при высокой **И3** можно не особо заниматься Г. Но вот совсем иная идея: ударим по **Ин** наказаниями за уклонение от новшества. Спросите тогда: "А как это скажется на Ки"?" Так-то вот. Нельзя улучшать одну составляющую, ухудшая уровень другой.

Впрочем, логично заранее заготовить таблицу (не буду воспроизводить все цифры взятого случая, ограничусь среднеарифметическими числами):

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **э** | **Т** | | **Из** | **и„** | | **К„** | | **Ки** | **Нет** | |
| **вна- ! сей-чале | час** | **вна- i сен-чале | час** | | **вна- сей-чале час** | **вна­чале** | **сей­час** | **вна­чале** | **сей­час** | **вна- i сей-чале | час** | **вна- | сей-чале час** | |
|  |  |  |  |  |  |  |  | **!** |  |  |
| **80 | 50** | **81** | **66** | **43 41** | **78** | **78** | **56** | **54** | **37 : 34** | **40** | **36** |
| **Вначале: 68 - сейчас: 55** | | | | **Вначале: 52 - сейчас: 50** | | | | | | |

Итак, мы видим, что левая часть была и есть больше правой. Хорошо. Но мало. Надо искать способы усиления левой. Особенно потому, что она ослаб­ляется (началась с 68, теперь 55, что будет завтра?), и ослабляется сильнее пра­вой (там разница меньше).

По-моему, лучше не готовить заранее никаких схем, если они не очень сложны. Люди глубже вникают в суть, если она разворачивается на их глазах, тем более - с их участием.

Повторяю, завершаться работа должна поэлементным анализом, чтобы найти то, что следует улучшить.

Постарайтесь это выгодное понятие (впрочем, здесь несколько таких), эту формулу представить клиенту как средство повышения управляемости изменений, эффективности инновационных процессов, пригодное для посто­янного использования не только для первого руководителя, но и для осталь­ных ЛПР.

Теперь посмотрите описанную методику сначала, дайте ей собственную трактовку и - успеха!

**7. ИННОВАЦИОННЫЙ ЭКСПЕРИМЕНТ**

Известно, что в сфере материального производства "живой" труд людей непрерывно материализуется в станках, машинах, зданиях, одежде и т. п., и тогда он становится как бы "прошлым" трудом. Этот прошлый человеческий труд становится постоянной средой нашей жизни на работе, в отдыхе, в быту.

Но разве такое превращение касается только материального производства? А управленческий труд? Он ведь тоже имеет свой продукт - решения, которые объективируются в конкретных и весьма для нас ощутимых формах: организаци­ях, ведомствах, правилах, расписаниях и т. д. Все это можно презрительно назвать бюрократией. Но это реальность. И нашу жизнь она определяет не меньше, чем те же здания, машины, вещи. Перестраивать же ее куда труднее. Снести на улице один дом, построить вместо него другой - сколько проблем возникает с архитек­турной увязкой с обликом квартала, с коммуникациями, отопительной системой! А как непросто включить новую технологию в сложившееся производство!

Вот тут-то и появился эксперимент! В чем его суть? А в том, что он дает возможность проверить каждое управленческое новшество, перед тем как его

окончательно внедрить. Что значит проверить? Испытать его на эффектив­ность, выявить, при каких условиях оно может быть широко реализовано, что надо изменить в нем самом и т. п. Иначе говоря, эксперимент есть комплекс­ная диагностика новшества и важная часть того самого переходного механиз­ма, ибо сначала в процесс нововведения вовлекается небольшая часть системы, экспериментальный объект, на котором новшество отрабатывается до тиражируемого состояния и уже потом распространяется по остальным объек­там. Одновременно эксперимент есть исследование действием со всеми при­знаками и возможностями такого исследования.

Вот почему именно экспериментальный метод развития сверхсложных организационных систем получил у нас такое признание в последние годы.

Есть две основные причины обращения к экспериментам в организациях:

* преодоление сопротивления изменениям, поскольку стадия эксперимен­  
  та облегчает их осуществление;
* снижение риска от непредвиденных последствий радикальных решений.  
  Это та область управленческого консультирования, которая еще только

зарождается, но выглядит многообещающе. Среди методов организационного развития эксперимент займет когда-нибудь уважаемое место. А пока можно сказать одно: многие организации идут на нововведения, не проведя их через эксперимент. Потом спохватываются - неудача, такие затраты и потери, не так надо было делать...

**Понятие эксперимента**

К сожалению, экспериментом называют нередко "для важности" массу улучшений, действительно ценных изменений, целесообразность которых оче­видна сама по себе. Еще хуже то, что зачастую эксперименты проводятся "на глазок", бездоказательно, методически неграмотно, отчего многие из них так и остаются лишь многообещающими начинаниями. Стоит по этому поводу об­ратить внимание на некоторые особенности этого инструмента развития, имея в виду прежде всего точность его применения.

Эксперимент есть пробное нововведение. Его цель - дать основание для решения, принять ли данное новшество к внедрению и распространению, если да, то с какими изменениями, ограничениями, при каких условиях. Строго го­воря, именно такое решение и является результатом эксперимента. И значит, неверно называть эксперимент неудавшимся лишь на том основании, что в результате его решено испытываемое новшество не распространять. Отрица­тельный результат здесь тоже ценен, ибо доказательство закрывает путь одно­му из предполагавшихся вариантов.

Опыт показывает, что к частным нововведениям экспериментальный ме­тод мало применим, потому что результат оказывается слабо выраженным, неявным. Он больше подходит к радикальным, глубоким преобразованиям, в особенности к альтернативным нововведениям, когда проверяются в чем-то противоположные идеи.

**Типы экспериментов**

Все сказанное относится к т. н. полевой разновидности эксперимента, про­водимого на реальных объектах. Он наиболее нагляден, убедителен. Может быть, потому и столь распространен. Но в управлении применимы и другие его формы. К примеру, **экспериментальное сравнение.** Это когда особеннос­ти управления, характерные для некоторых организаций, могут рассматривать­ся как проверенные в сходных условиях. **Ретроспективный** эксперимент под­разумевает то же самое по отношению к имевшемуся в прошлом опыту. Есть и мысленный эксперимент, проводимый на модели с условным сценарием (по принципу "что будет, если..."). Разновидности социальных экспериментов си­стематизированы в табл. 48, и мы к ним еще вернемся.

Так что эксперимент - это сложный и в некоторых условиях дорогой ин­струмент, имеющий, однако, хорошие перспективы развития. Ведь в современ­ных условиях возможности неэкспериментальных изменений ограничены, а потребности в снижении порога непредвиденности, в прогнозировании путей развития возрастают. Поэтому новые тенденции в социальном эксперименти­ровании заслуживают того, чтобы в них разобраться поглубже.

Итак, большинство экспериментов не представляет собой развитую фор­му экспериментирования. Скорее всего, мы имеем тут дело с простейшей его формой - **эмпирической пробой.** В сущности, она сводится к пионерному но­вовведению. Его отличительная черта состоит в том, что само управленческое решение уже принято, и речь идет об уточнении и корректировке некоторых деталей в ходе его начального осуществления в ограниченных масштабах. Ос­новные результаты большинства экспериментов могли быть оценены теорети­чески, доопытно, что обычно и происходило. Подобного рода **уточняющий** тип эксперимента, безусловно, необходим. Однако он не обеспечивает полного ис­пользования возможностей метода.

Переход на более высокий уровень социального экспериментирования, т. е. к эксперименту **решающему,** означает включение в него выбора вариантов, поиска самого решения проблемы. Такое развитие эксперимента существенно изменило бы его общественный статус, увеличило бы его ответственность.

Поворот управленческого мышления **от доктрины к опыту** (что харак­терно для естественных и технических наук) придает большую доказательность принимаемым решениям. Определенная рационализация управленческих про­цессов (через право, автоматизацию, методически правильный эксперимент) способствует вытеснению из них тех субъективных элементов, которые ставят решение в чрезмерную зависимость от индивидуальных особенностей руково­дителей.

Впервые эксперимент как метод исследования и познания начал исполь­зоваться в социальной психологии, криминалистике, педагогике. Это значи­тельно расширило границы экспериментирования. В историю нашей страны вошли т. н. андроповские эксперименты 80-х гг. в 5 еще советских отраслях народного хозяйства. Они стали кануном горбачевской перестройки.

По сути своей обследованные ранее эксперименты могут быть определе­ны как **познавательные и инновационные,** представляющие собой диагнос­тику новшества пробным нововведением.

Диагностическая функция эксперимента заключается в выявлении про­блем осуществления нововведения, т. е. оценки новшества на предмет его реа­лизуемости и "целеспособности". Это означает определение степени адекват­ности новшества среде его внедрения, возможность осуществления инноваци­онного процесса либо соответствие предполагаемого результата реализации новшества (в т. ч. непланируемого, вторичного) целям более широкого поряд­ка, ради которого проектируется нововведение. Эти оценки могут расходить­ся. Понятия "реализуемость" и "эффективность" в инноватике отнюдь не тож­дественны, т. к. быстрое и полное завершение нововведения не исключает и его минусового эффекта.

Диагностическая функция инновационного эксперимента не ограничива­ется только оценочной стороной. Она предполагает также развитие нововве­дения, т. е. определение направлений его изменений как в содержании испы­тываемого новшества, так и в методах его реализации. Эти изменения должны обеспечить реализуемость нововведения и его соответствие более общим це­лям. Инновационный эксперимент в паре с познавательным (пунктирной ли­нией в табл. 48 отмечена подвижность грани между ними) возможен как на уровне теоретического осмысления проблемы, так и в условиях полевых. В гораздо меньшей степени он приемлем **как ретроспективный** или **лабора­торный.** Далее инновационный эксперимент, будучи уже размещенным во внешних связях, требует внутренней типологии. В ней уместно использова­ние парных признаков, скажем, последовательный - параллельный (синхрон­ный), эмпирический (слепой) - концептуальный и т. д. Но есть у него и специ­фические модификации, например отличие уточняющего и решающего при­знаков. Кроме того, являясь частью процесса нововведения, инновационный эксперимент воспроизводит и его разновидности, например по сферам деятель­ности (производство, градостроительство, образование, массовые коммуника­ции и др.), по содержанию новшества (управленческие, технические, право­вые и т. д.), по степени радикальности, масштабу и т. п.

Иначе говоря, инновационный эксперимент должен ответить на следую­щие вопросы: следует ли внедрять данное новшество, т. е. переходить к ново­введению? Если да, то какие изменения в содержании данного новшества дол­жны быть произведены еще до начала нововведения? И наконец, при каких внешних условиях данное нововведение может быть успешным (например, как надо изменить экономические, организационные и иные параметры среды его осуществления) ?

Такая трактовка сути эксперимента приводит к некоторому кажущемуся парадоксу: **успех эксперимента и успех нововведения - не одно и то же и даже могут быть противоположны.** Ибо первый может быть спешным имен­но потому, что доказал нецелесообразность второго. Разберемся в этом под­робнее.

Инновационный эксперимент есть наиболее развитая, высшая форма со­циального экспериментирования. Для эффективного ее использования важно учитывать на практике не только единство, но и различие эксперимента и но­вовведения. Во-первых, у них разные задачи, и их результаты должны оцени­ваться самостоятельно, в чем-то независимо один от другого. Эксперимент должен обеспечить доказательность оценки новшества, этим определяется

эффективность эксперимента. Очевидно, что эта эффективность не совпадает с целями нововведения - внедрить, освоить и распространить какое-то новше­ство. **Успех эксперимента может означать неудачу нововведения, а его точ­ность служить основанием для отмены внедрения новшества.**

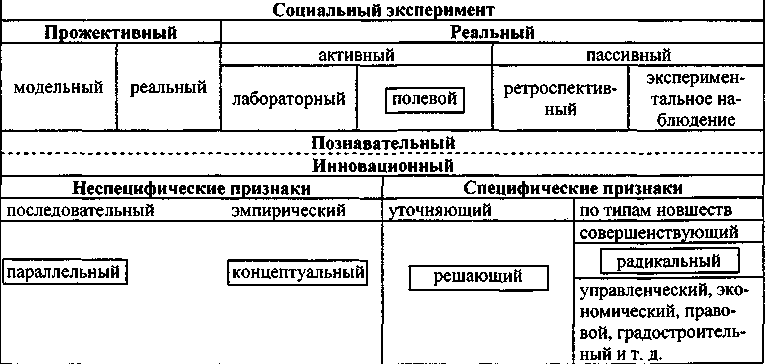
Во-вторых, существует следующая закономерность: при переходе от экс­периментального нововведения к его тиражированию обнаруживается **ослаб­ление разовых эффектов при возрастании общего.** Результат пробного ново­введения на стадии эксперимента обычно выше, потому что сказывается акти­визирующее влияние специального контроля и психологического подъема во время экспериментирования. В дальнейшем уже не остается ни того, ни друго­го. Зато срабатывает эффект массовости, ибо только при широком распрост­ранении реализуется весь потенциал новшества и достигается максимальная эффективность. В-третьих, в рамках эксперимента должна быть обеспечена принципиальная обратимость вызываемых изменений. Это не только методи­ческое, но и социальное требование, т. к. негативные последствия не только должны быть нейтрализованы при распространении нововведения, но долж­ны учитываться и сниматься в ходе эксперимента.

Таблица 48

**Место инновационного эксперимента в типологической схеме**

**(двойными рамками обозначены особенности, отличающие**

**наиболее совершенную его форму)**



**Трудности метода**

Консультант по управлению прежде всего силен методами. Но методичес­кое оснащение экспериментов пока еще не развито.

Абсолютное большинство экспериментов реализуется в условиях неопре­деленности критериев значимости, неуловимости результатов, малой тиражи-руемости. Трудности еще более ощутимы при обращении к таким принципам экспериментального метода, как повторяемость результата на одном и том же и на разных объектах, обратимость изменений, репрезентативность опытных объектов, отделение постоянных факторов от ситуативности и т. д.

Общий источник этих трудностей - многообразие социальных объектов, множество вариантов объективных и субъективных условий, ограниченная сравнимость. Эти проблемы обычно преодолеваются путем введения соответ­ствующих группировок **опытных и контрольных** объектов, увеличения их количества, использования математических методов анализа. Однако все это, как правило, приводит к удорожанию эксперимента, усложнению управления им. Это может подорвать те большие надежды, которые связывают с развити­ем экспериментальной деятельности в нашей стране. Нужна простая и надеж­ная методика проведения экспериментов безотносительно к конкретным зада­чам и отраслям.

Нынешняя экспериментальная практика часто "не замечает" даже те не­многие принципы, которые методология эксперимента в состоянии сформу­лировать. И не только потому, что еще не выработаны соответствующие реко­мендации, не доведены до лиц, принимающих решения. Сама эта практика еще молода и больше ориентируется на "искусство", чем на научную строгость. Например, не соблюдается принцип наличия контрольных объектов. А ведь контрольные объекты крайне необходимы для оценки результативности экс­перимента. Его проведение требует известного ограждения опытного объекта от воздействия среды, в частности лишения льгот в снабжении или финанси­ровании, которые могут исказить результат эксперимента. Именно для того, чтобы объективно определить эффективность "срабатывания" самой испыты­ваемой идеи, необходимы контрольные объекты.

Они могут быть трех типов. Первый тип: организация, подразделение, однотипные опытному (по отрасли, продукции, региону, объему, функциям), переводятся на новые условия работы без всяких улучшений в их экономичес­кой и организационной среде. Второй тип: подобные же организация, подраз­деления ставятся в льготные условия эксперимента без внедрения на нем испытываемого новшества. И третий тип: в одной и той же организации за­меряются исходное и послеэкспериментальное состояние. Во всех случаях срав­нение результатов позволяет оценить эффективность эксперимента.

Математизация прогноза, моделирование стали теперь неотъемлемыми компонентами нововведения, ибо дают возможность теоретически вывести возможные результаты. Сюда же относится и планирование. Но подобные не­специфические методы лишь частично решают проблему. Последняя же со­стоит в том, что между выработкой решения и его осуществлением объектив­но складывается самостоятельная полоса, особый переходный этап. И само принятие решения оказывается зависимым от этого этапа. Функционирова­ние механизма перехода требует специальной деятельности и времени.

Необходимо соединить теорию эксперимента и теорию нововведения. Отнюдь не требуется их слияния или замены одной на другую - у каждой са­мостоятельный предмет. Но сейчас для обеих наступил качественно новый момент развития, и их сближение объективно предопределено.

Сколь ни молода теория социального эксперимента, инноватика же воз­никла совсем недавно. Социальный эксперимент долгое время развивался без явной инновационной компоненты, был в основном исследовательским. Да и инноватика пока еще только подходит к усвоению экспериментального метода.

По объемам понятий эксперимент и нововведение совпадают частично. Вполне возможны и необходимы неинновационные эксперименты, как и не­экспериментальные нововведения. Но тут все дело в их "совпадающем" объе­ме, т. е. сфере пересечения. Эта сфера растет. Особенно быстро — у нововведе­ний. В "несовпадающем" секторе там остаются в основном нерадикальные но­вовведения совершенствующего, развивающего порядка. И их число должно уменьшаться. Все большее количество нововведений требует "механизма пе­рехода", в котором, наряду с планом и прогнозом, важную функцию выполня­ет эксперимент. И перед сугубо исследовательскими экспериментами все чаще ставится вопрос о конструктивных выводах, использовании их результатов для инновационных целей. Таким образом, сближение происходит с двух сторон.

**Функция и разновидности**

Тенденция очевидна. При всей справедливости давно устоявшихся опре­делений эксперимента как исследовательского инструмента надо все же при­знать их отнесенность к доинновационному периоду. Сегодня в центр внима­ния выдвигается инновационный эксперимент, который представляет собой диагностику новшества пробным нововведением. В таком контексте одной из основных функций эксперимента становится диагностическая.

Диагностическая функция выступает как выявление проблем нововведе­ния. Здесь имеется в виду оценка по двум направлениям: реализуемость нов­шества и его, так сказать, целеспособность. Первая означает определение воз­можностей адаптации новшества в сложившейся среде его внедрения, возмож­ность осуществления инновационного процесса; вторая - соответствие резуль­татов реализации новшества (в т. ч. непланируемых, вторичных) целям более широкого порядка, ради которого проектируется нововведение. Оценки по названным направлениям могут расходиться. Понятие "реализуемость" и "эф­фективность" в инноватике отнюдь не тождественны: быстрое и полное завер­шение нововведения не исключает его минусового эффекта по отношению к системе.

Диагностическая функция инновационного эксперимента предполагает также развитие нововведения, т. е. определение направлений его внутренних изменений - как по содержанию, так и по методам его реализации. А эти изме­нения и должны обеспечить реализуемость нововведения и его соответствие более общим целям.

Итак, общепринято деление эксперимента на мысленный (иногда говорят -прожективный), разветвляющийся на модельный и сценарный, а также на ре­альный, который бывает ретроспективным (пассивным) и активным. В после­днем выделяются лабораторный и полевой. Какое же место в этой типологии надо отвести эксперименту инновационному? Инновационный эксперимент в паре с познавательным (уже отмечалась подвижность грани между ними) воз­можен в формах как мысленного, так и полевого. В гораздо меньшей степени он приемлем как ретроспективный или лабораторный.

Но и сам инновационный эксперимент можно разделить на разные его виды. При таком делении уместно использовать те же парные признаки, что и для других видов экспериментов: скажем, последовательный - параллельный

(синхронный), эмпирический ("слепой") — концептуальный и т. д. Но есть у него и специфика. Об отличиях уточняющего от решающего уже говорилось. Являясь же частью процесса нововведения, инновационный эксперимент вос­производит и его дифференциацию. К примеру, по сферам деятельности (про­изводство, градостроительство, образование, массовые коммуникации и пр.), по содержанию новшества (управленческие, технические, правовые и т. д.), по степени радикальности, масштабу и т. п.

Что же из сказанного следует? Прежде всего то, что инновационный экс­перимент есть наиболее развитая, высшая форма социального эксперименти­рования. Именно он способен составить "моторную", так сказать, часть меха­низма переходного процесса при осуществлении нововведений в современных условиях. Перспектива его совершенствования - в улучшении программы, методики, психологического восприятия его людьми, которое зависит от тех результатов, которые он им принесет.

**Эксперимент и нововведение**

До сих пор рассматривались сходство и относительное единство экспери­мента и нововведения. Между тем разведение их также имеет и методологи­ческую, и прагматическую ценность.

Начать с того, что у них разные задачи и их результаты должны оцени­ваться самостоятельно, в чем-то независимо один от другого. Эксперимент должен обеспечить заключение по новшеству. Этим определяется его эффек­тивность. Но она не совпадает с целями нововведения - внедрить, освоить и распространить какое-то новшество. Ведь **успех эксперимента может озна­чать неудачу нововведения.** Иногда последнее отменяется именно вследствие точности первого.

Есть тут еще одна линия расхождения. Дело в том, что при переходе от экспериментального нововведения к его тиражированию обнаруживается **ос­лабление разовых эффектов при возрастании общего.** Результат пробного нововведения на стадии эксперимента обычно выше, потому что здесь особен­но сильны как специальный контроль, так и психологический подъем у прово­дящих эксперимент. При массовом же внедрении уже не остается ни того, ни другого. Зато срабатывает эффект массовости, ибо только широкое распрост­ранение новшества реализует его подлинный потенциал и дает максимальную эффективность.

Далее. Эксперимент предполагает принципиальную **обратимость** вызы­ваемых изменений. Это не только методическое, но и социально-нравственное требование: негативные воздействия не должны даже рассматриваться, их не­обходимо последовательно снимать в самом экспериментальном объекте. К нововведениям же это не относится, как говорится, по определению.

В данном контексте возникает и такая методологическая проблема: выде­ление в нововведении экспериментальной составляющей. Имеется в виду пе­ременная, подвижная часть нововведения, которая, собственно, и подлежит испытанию. Конечно, объем экспериментальной составляющей может совпа­дать с границами всего нововведения. К экспериментальной части может быть отнесена и отдельная компонента нововведения, как это пока чаще всего фак-

тически и получается. Возможно изменение содержания и объема эксперимен­тальной составляющей по мере развертывания эксперимента, получения его результатов. Однако соблюдение процедуры ее определения должно быть обя­зательным при программировании инновационных экспериментов.

Проблемы методики

Итак, теория социального эксперимента сохраняет свою самостоятельность и в современных условиях, хотя заметно меняется, втягиваясь в инновацион­ные процессы.

Внимательное изучение современной практики экспериментирования в разных областях общественной жизни, в бизнес-оргнизациях прежде всего, показывает, что эксперимент дает новые возможности для развития бизнес-организаций.

Какие изменения в организациях сегодня целесообразно осуществлять с помощью экспериментов?

Вот примеры. Оптовая компания имеет 8 торговых баз. Функция их всех опре­делялась как обеспечение заданной нормы товарооборота. Руководитель одной из них предложил другую постановку задачи: рост товарооборота на базе. Обо­сновал убедительно: у него есть своя система работы с дилерами, и он со своей командой готов развивать их спрос вплоть до работы с их клиентурой. Но иннова-тор поставил свои условия, на которых он согласен взяться за такую задачу:

* полное соответствие поставок на базу его заявкам по ассортименту, объе­  
  мам, срокам;
* право на самостоятельное формирование штата сотрудников в пределах  
  нормативов заработной платы;
* прогрессивный процент отчислений на зарплату.

Заявленные условия были для компании из ряда вон выходящими. Особен­но первое условие, поскольку были как дефицитные позиции ассортимента, так и нагрузочные. Предприятия-поставщики нередко были необязательны в соблю­дении сроков, пользуясь ненасыщенностью рынка.

Однако главе компании важно было выяснить: действительно ли у директо­ров баз есть столь значительные резервы повышения товарооборота, и если да, то за счет чего. Ибо если удастся установить, какая именно система работы с клиентурой может дать обещанный эффект, то эту систему можно будет сформу­лировать, отработать, а затем перевести на нее остальные 7 баз.

Эксперимент, таким образом, предполагался познавательным, переходящим в инновационный.

Для экспериментальной базы были созданы искусственно благоприятные условия по снабжению. Да, пришлось пожертвовать для этого объемами и рит­мичностью поставок на другие базы (снабжение на фирме было централизован­ным), за исключением одной - туда тоже наладили такие же надежные поставки строго по заявкам.

Для чего было сделано такое исключение для второй базы? Нужно было убе­диться, что эффект, ожидаемый на первой базе, обеспечивается именно систе­мой работы с клиентурой, а не лучшими условиями поставок. Ибо пошли уже на фирме разговоры: при таком-то снабжении любая база даст сверхобороты. По­этому в эксперимент была включена и вторая база, работающая примерно в тех же условиях по складским возможностям, подъездным путям, численности пер-

сонала, расположению в городе, что и первая. Если первая была **опытной,** то вторая - **контрольной.**

В течение полугода шел эксперимент. Что он показал?

Опытная база действительно сильно повысила обороты. Обороты выросли и у контрольной базы, но почти в три раза меньше. Кроме того, сама система работы с клиентурой проявилась весьма наглядно и убедительно.

Казалось бы: а) теперь остается добиться надежных поставок для всей ком­пании и б) распространить новую систему работы с клиентской базой на осталь­ные сбытовые подразделения.

Задача "а" была постепенно решена посредством поиска новых поставщи­ков из Прибалтики. Для этого пришлось несколько изменить ассортимент и це­новую политику.

А вот задачу "б" решить не удалось. Из оставшихся 7 баз только еще одна смогла перестроить свою работу с дилерами. Остальные директора "не потяну­ли". Стало ясно, что действует еще один фактор успеха: субъективные качества руководителей подразделений, точнее - их желание и способность работать с клиентурой иначе. Не по бессубъектной схеме "что мне привезли, то и берите", а проактивно, обучая и воспитывая своих клиентов, помогая им лучше ориентиро­ваться в тенденциях спроса, не только угождая ему, но влияя на него.

Итак, была выявлена и отработана весьма многообещающая система рабо­ты с клиентурой. Это новшество. А почему нет нововведения, по крайней мере, в масштабах всей компании? Эксперимент показал еще одно препятствие на пути нововведения: низкую клиентную ориентацию в компании в целом.

Другой пример. Фирма занимается производством, продажей и установкой окон в промышленных, офисных и жилых помещениях. У нее много филиалов. В центральном офисе было большое недовольство их работой из-за больших потерь от товарных кредитов и растущей вследствие этого дебиторской задол­женности. Решено было ввести строгую квоту на товарные кредиты. Но как ее определить? Совещания, споры... Наконец договорились ввести строгую квоту, а потом ее уточнять. На строгую квоту реакция филиалов была панической. Работа с почти полной предоплатой отпугивает клиентов, фирма теряет доход, сотрудники - заработки. После многих итераций были найдены такие объем и режим товарного кредитования, который обеспечил максимально возможные условия для клиентов и минимальную "дебиторку".

О чем говорят эти примеры? Прежде всего - огромное расстояние между ними. Первый - методически проработанный, второй - почти "слепой". Но между ними много промежуточных состояний. Иначе говоря, места для экспе­риментальной практики вполне достаточно: преобразование подразделений в бизнес-единицы, освоение информационных технологий, изменение методов мотивации, форм отчетности и т. д.

Экспериментальная практика часто "не замечает" даже те многие принци­пы, которые методология эксперимента в состоянии сформулировать в методи­чески приемлемом виде. Сама эта практика еще молода и больше ориентирует­ся на "искусство", чем на научную строгость. В самом деле, нет вроде бы никаких особых препятствий для соблюдения, например, принципа **контрольных объек­тов** наряду с **опытными,** необходимых для точности оценки результатов. Одна­ко же, если попытаться последовательно осуществить эти принципы в любом эксперименте, то появляются новые вопросы: повторимость результата на том же и на другом объектах, обратимость изменений, репрезентативность опытных объектов, отделение постоянных факторов от ситуативных и т. д.

Общий источник этих трудностей - многообразие социальных объектов, множество вариантов объективных и субъективных условий, ограниченная сравнимость. Проблема, конечно, не новая. Известны и способы ее преодоле­ния: группировать опытные и контрольные объекты, увеличивать их количе­ство, использовать математический расчет зависимостей (корреляционный анализ). Но у таких мер есть свои побочные эффекты - удорожание экспери­мента, усложнение управления им. Экспериментаторам нужны более техно­логичные методики, не столь громоздкие, а оперативные и точные. Противо­речие между доступностью и строгостью не может разрешиться иначе, как че­рез их сближение.

Еще одна проблема проявляется сегодня в экспериментировании. Хоро­шо известно искажающее воздействие аппарата исследования на его объект и среду. Сейчас это важно как с точки зрения принципа обратимости измене­ний, так и по причине "чистоты результата". Обычно в теории и методике со­циального эксперимента проблема сводилась лишь к преодолению психоло­гического барьера, причем преимущественно это относилось к малым группам. Считалось, например, что условием проведения чистого эксперимента являет­ся то, что его участники не знают о его проведении. Это связано с тем, что осоз­нание участниками эксперимента "исключительности" своего положения мо­жет выступать неконтролируемой, неуправляемой экспериментальной пере­менной и исказить результаты.

Такой подход возможен до выхода экспериментальной практики в хозяй­ственную сферу, где данное требование неосуществимо, и наряду с психологи­ческими возникают иные, организационно-экономические источники искаже­ния результата. Дело в том, что создание экспериментальной ситуации требу­ет тщательного "огораживания" объекта от его окружения. Часто это означает предоставление прямых льгот, чтобы испытываемая идея получила возмож­ность проявиться: улучшаются снабжение, подача транспорта и пр. Конечно, за этим следует прирост основных показателей работы (если объектом служит предприятие). Но это означает и необходимость по окончании эксперимента отделить реальный результат от инспирированного этими льготами. Этого можно было бы добиться посредством введения в методику эксперимента со­ответствующей зависимой контролируемой переменной. Она может быть обо­значена, например, как реактивность экспериментального объекта и измеряться по двум параметрам: психологическая реакция и побочный прирост. Тогда "очи­щение" результата будет программироваться еще в начале эксперимента. Что же касается самого воздействия экспериментального аппарата на объект, то следует признать, что остаточные сдвиги в нем будут ощущаться всегда - и тогда, когда нововведение оценено как несостоятельное, и даже в том случае, если оно осуществлено и подлежит распространению. Ведь льготные условия по определению не могут стать несовместимыми. Неизбежное удаление их в послеэкспериментальном периоде, независимо от судьбы новшества, вызыва­ет негативный контраст.

Результаты эксперимента порой входят в противоречия с макросредой. Современные организационно-экономические системы обладают высокой сте­пенью интегрированное™ и равновесности. Поэтому положительный резуль­тат эксперимента означает известное смещение этих состояний, новую напря-

женность. В случае преобладания механизмов стабилизации микросистема стремится адаптировать результат эксперимента, особенно на стадии его тира­жирования. А из-за высокого разнообразия условий лишь значительный ре­зультат эксперимента и соответственно глубокое нововведение могут проти­востоять инерционности сложившихся структур. Видимо, можно утверждать, что чувствительность нововведения к "приручению" средой тем ниже, чем ра­дикальнее само нововведение, чем глубже вызываемые им изменения и шире масштаб.

Было бы преувеличением утверждать, что методические основы органи­зационно-управленческого экспериментирования уже тщательно разработаны. Но неразумно пренебрегать тем, что уже найдено. Ибо некоторые нормы и про­цедуры подобных мероприятий уже общепризнаны.

Прежде всего эксперимент должен иметь программу. В такой программе должно быть ясно указано, с каким именно управленческим нововведением связано проведение данного эксперимента: обоснование целесообразности и возможности нововведения, гипотезы о его положительных и отрицательных последствиях и т. п. Далее, следует определить экспериментальные и конт­рольные объекты с указанием степени их представительности, специфики и сопоставимости между собой. Обязательно должны быть точно указаны все ответственные организаторы эксперимента и распределение ролей между ними.

Важную часть программы составляет методика проведения эксперимента. В методику входят такие разделы: сценарий данного эксперимента (сроки про­ведения, порядок основных мероприятий, процедуры завершения и т. п.); созда­ние экспериментальной ситуации (изменение по заданным параметрам органи­зационных, экономических, финансовых, технических условий деятельности объекта); проведение периодических оценок исходного, промежуточных и ко­нечного состояний значимых процессов в опытном и контрольном объектах.

В программе необходимо предусмотреть и итоговую часть, которая долж­на содержать выводы и рекомендации относительно дальнейшей судьбы ис­пытываемого новшества: изменение первоначального проекта новшества, мас­штаб применения, ожидаемый эффект и т. д.

Среди методических приемов определения целесообразности, предмета, объекта и результатов проведения подобных экспериментов важное место дол­жен занять метод экспертных оценок. Думается, он в наибольшей мере обеспе­чит многосторонность, объективность и компетентность столь ответственных решений. На сегодня этот метод достаточно разработан и применяется у нас и за рубежом как средство повышения надежности решения научных и управ­ленческих проблем. Метод экспертных оценок предполагает ряд процедур (под­бор экспертов, их опрос, обработка результатов и др.), направленных на полу­чение необходимого и достаточного набора независимых друг от друга сужде­ний, их интеграции и общий вывод.

Кораблестроители говорят: чтобы повысить скорость судна в два раза, надо увеличить мощность двигателя в 8 раз. Но это невыгодно. Есть другой путь: изменить форму корпуса.

Совсем необязательно полагаться только на инвестиции, новый персонал, рост числа филиалов. Это дорого. Гораздо дешевле, хотя и не проще, изменить

управление организацией, ее цели, методы руководства. Эксперименты сни­жают риски таких изменений, делают их более надежными.

**8. ИННОВАЦИОННАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА**

Активизировать нововведения можно и, так сказать, идеологическими методами. Если в качестве идеологемы мы принимаем в организации иннова-ционность, то структура инновационной стратегии включает в себя разработ­ку набора конкретных политик, и ниже я привожу пример одной из таких ин­новационных политик1 из собственной консультационной практики.

**Инновационная кадровая политика**

Цель

Группа исходила из того, что разработка новой стратегии "Комбината" суще­ственно меняет цели, направления и механизмы реализации кадровой политики.

Центральной идеей формирующейся идеологии "Комбината"является ори­ентация фирмы на нововведения (инновации).

Следовательно, наряду с традиционными направлениями кадровой полити­ки, которые обеспечивают жизнедеятельность фирмы, ее выживание, надо най­ти и реализовать что-то свое, уникальное. Что позволит совершить рывок в раз­витии производства, определить конкурентов и обеспечить фирме процветание.

Учитывая, что кадровая политика есть один из важных инструментов реали­зации стратегии "Комбината", группа определила цель своей работы как поиск и разработку инновационных подходов к решению кадровых задач, определение приоритетов в направлениях кадровой политики, разработку механизмов их ре­ализации.

**Новые подходы в кадровой политике**

По мнению группы, инновационность кадровой политики должна заключать­ся в отказе от одномерного, одновариантного подхода в решении вопросов под­бора и расстановки кадров, их роста, повышения профессионального мастер­ства, оценки их деловых и профессиональных качеств и т. д.

Сущность такого подхода выражается в следующем.

* Не все работники в одинаковой степени могут относиться к работе активно и  
  творчески, и, следовательно, кадровая политика должна быть дифференци­  
  рованной. Характер и успех изменений будет определять та часть работни­  
  ков, которая желает и способна в силу своих личных качеств в них участвовать.
* Сознательно ставка делается на продвижение тех, кто желает и может ак­  
  тивно участвовать в инновационных процессах. Как подсказывает опыт, это  
  относительное меньшинство персонала любой организации. Остальные ра­  
  ботники могут лишь следовать за ними, способствовать или противодейство­  
  вать процессам нововведений.
* Достижение основных целей работы всего предприятия в наибольшей сте­  
  пени зависит от того, насколько эффективно используются интеллектуаль-

1 Работа выполнялась с участием М.1О. Елимовой, С.К. Ефремова, Г.И. Кунцмана, В.А. Чернеца.

**ные, творческие способности его работников. Выявление и вовлечение в ин­новационный процесс работников, обладающих неординарными способно­стями, формирование элиты специалистов и руководителей, создание осо­бых условий для их профессионального и делового роста должны стать при­оритетными в кадровой политике.**

**Основные приоритеты в кадровой политике**

Всякая политика имеет своей целью прежде всего определение тех ориен­тиров, следуя которым организация страхует себя от принятия необоснованных, близоруких решений, основанных на требованиях сегодняшнего дня, но не учи­тывающих перспективу. Правильно расставить эти ориентиры - значит опреде­лить те приоритеты в этой политике, которым надо следовать в организации прак­тической деятельности.

Группа пришла к выводу, что такими приоритетами в работе с кадрами долж­ны стать следующие:

* формирование **активного и преданного** комбинату работника, заинтере­  
  сованного в его успехах через участие в собственности, возможности дело­  
  вой карьеры, реализации своих способностей через разработку и участие  
  во внедрении инноваций;
* эффективность работы предприятия определяется в значительной степени  
  тем, насколько его персонал связывает свои личные цели и интересы с це­  
  лями предприятия. Если эти цели совпадут, то у самого предприятия появля­  
  ется дополнительный стимул развития в виде деловой активности своих ра­  
  ботников, лично заинтересованных в успехе предприятия;
* выращивание различных элитарных групп работников, дифференцирован­  
  ных по сферам деятельности: **собственники** (обладатели наибольшего ко­  
  личества акций); **специалисты** (рабочие и служащие высшей или редкой ква­  
  лификации); инноваторы (разработчики и реализаторы новшеств и ново­  
  введений); **руководители** (специалисты по выработке и реализации управ­  
  ленческих решений). Интересы деловой активности работников ориентиро­  
  ваны на различные сферы деятельности. Это вытекает из различного уровня  
  и характера их способностей;
* задача кадровой политики - создать условия для того, чтобы каждый желаю­  
  щий работник мог реализовать свои способности в той или иной сфере дея­  
  тельности, принося при этом наибольшую пользу предприятию. Именно эти  
  работники составляют, образно говоря, золотой фонд предприятия, его эли­  
  ту. Поэтому выращивание и селекция (отбор) таких групп работников - еще  
  один приоритет инновационной кадровой политики;
* создание возможности для всех способных и желающих сделать внедолж-  
  ностную карьеру, т. е. продвигаться не по служебной лестнице от нижестоя­  
  щих должностей к вышестоящим, а через принятие на себя новых функций в  
  инновационных группах, через получение признания в коллективе своих твор­  
  ческих и иных ценных и дефицитных качеств с соответствующим ростом оп­  
  латы труда.

Известно, что традиционная система управления, построенная на принципе должностной иерархии, не может в полной мере использовать творческий по­тенциал работников. Причина в том, что в такой жесткой системе чем выше уро­вень должностного положения, тем меньше на нем мест, которые могут они за­нять. Это своего рода пирамида, заканчивающаяся остроконечным конусом. Воз­можности для деловой карьеры в организации с такой структурой прямо пропор-

циональны количеству мест на этой иерархической лестнице. Причем чем выше по ней продвигается работник, тем больше сужаются его возможности для даль­нейшего роста.

Мировой, а в последнее время и отечественный опыт показывает, что если в организации существуют условия не только для должностной, но и для внедолж-ностной карьеры, то это делает организацию более эффективной. Появляются новые каналы для профессионального и делового роста работников, основанно­го исключительно на их активности и способностях. Значительно уменьшаются негативные последствия, связанные с субъективизмом в вопросах подбора и расстановки кадров. У высшего руководства появляется новая возможность бо­лее объективной оценки персонала, более широкий выбор работников при на­значении на конкретную должность в формальной структуре.

**Механизмы реализации**

Вовлечение в инновационный процесс наиболее активной и способной час­ти персонала "Комбината", как считают члены рабочей группы, должно опирать­ся на определенный механизм, который стимулировал бы деловую и творческую активность работников.

Кроме разработки мер материального стимулирования инноваторов, этот механизм должен включать и систему организационных мер, целью которых яв­ляется создание условий для реализации творческих способностей работников, обеспечивающих их возможность для внедолжностной карьеры.

С этой целью группа предложила создать клубы по интересам (клуб акцио­неров, клуб инноваторов и т. д.), смысл которых заключается в том, чтобы работ­ники, проявляющие особый интерес к той или иной сфере деятельности, могли бы постоянно общаться, обмениваться информацией и обсуждать ее.

Такие клубы могли бы со временем стать своего рода центрами разработок новшеств как в сфере техники и технологии производства, так и интеллектуаль­ного потенциала предприятия, формирующими его элиту. Иначе говоря, у работ­ников предприятия появляется канал для неформальной деловой карьеры, ре­альная возможность оказывать существенное влияние на деятельность органи­зации своими знаниями и способностями вне зависимости от того, какую долж­ность они занимают в формальной структуре власти. У руководства предприятия появляется новая возможность отслеживать профессиональный рост своих кад­ров, выявлять наиболее способных и активных работников для продвижения их по служебной лестнице.

С этой целью можно было бы создать бизнес-центр, который, координируя работу клубов по интересам, объединит их усилия в решении общезаводских проблем, создаст условия для дальнейшего роста кадров, для формирования су­перэлиты - специалистов и руководителей, которые зарекомендовали себя сво­ими выдающимися способностями. В конечном счете именно они будут опреде­лять стратегию развития организации.

**Механизм функционирования системы инновационных групп**

**Система инновационных групп - наиболее гибкая и эффективная форма ак­тивизация нововведений. Следуя приоритетам маркетинговой, технической и кадровой политик, инновационные группы дают возможность реализовать инно­вационную идеологию на уровне управления и стимулирования. Эта система дает**

шанс каждому, кто способен и хочет сделать дополнительный вклад в активное развитие своего предприятия.

Инновационные группы могут создаваться двумя путями:

* по заданию руководителей комбината и подразделений;
* по инициативе самих авторов конкретных новшеств и нововведений.  
  Таким образом, если "сверху"можно инициировать только шестую часть всех

возможных полезных изменений, то активизация их "снизу" дает возможность резко увеличить их поток.

Ниже изложен лишь первый вариант проекта положения о данной системе. Он нуждается в поэтапной доработке в последующей работе консультантов с груп­пой руководителей комбината.

**1. В каких случаях целесообразно создавать инновационные группы:**

* когда возникает задача не по профилю;
* когда требуется повышенная активность, дополнительная энергия, затраты  
  времени работников;
* когда не ясно, как решать какую-либо проблему, или же требуется нестан­  
  дартный подход к какой-либо задаче;
* когда срочность становится главным условием успеха;
* когда надо перекрыть отраслевые нормативы (нормочасы, трудозатраты,  
  расход сырья, энергии и т. д.);
* когда нет какого-то специалиста по конкретной проблеме, но специально  
  подобранная группа совместно может решить эту же задачу;
* когда надо привлечь уникального или отсутствующего специалиста из дру­  
  гого подразделения или извне комбината;
* когда возникает необходимость в изменениях производственных отношений  
  и качества труда;
* когда возникает необходимость поисков дополнительных источников при­  
  были;
* для разработки нормативных актов внутрипроизводственного пользования;
* когда необходимо определить область приложения потенциала и способно­  
  стей работников.

**2. Условия, привлекательные для инноваторов**

(расположены по степени важности):

* оплата труда в процентах от полученного эффекта;
* закрепление авторства для повышения престижа;
* организационная поддержка;
* простота оформления процесса внедрения;
* предоставление права выбора пути решения;
* право автора быть членом группы внедрения;
* возможность работы над проектом (материальная база, свободный выбор  
  времени);
* право на ошибку и гарантия оплаты за идею;
* дополнительное вознаграждение за простоту решения;
* наличие темника "узких" мест и проблем предприятия.

**3. Факторы, препятствующие участию в инновационной группе**

(расположены по степени важности):

* недоверие руководителей верхнего звена к руководителям среднего звена  
  в использовании средств;
* нехватка или отсутствие страховых средств;
* нет профессиональных менеджеров проектов;

привычка к получению второго заработка за выполнение работ в основное время, а отсюда - недоверие и усиленный контроль; недобросовестность в подготовке и оформлении проекта; чрезмерно усложненная методика функционирования ВТК; "на мелочах не заработаешь";

личная незаинтересованность руководителей верхнего звена в осуществле­нии проектов;

навязываемое соавторство;

запоздалые выплаты обесценивают гонорары (инфляция); отсутствие системы оплаты труда экспертов.

**4. Средства финансирования инновационных групп**

4.1. Имеющиеся страховые средства:

фонд накопления (строительство, капитальные затраты, соцкультбыт, наука

и техника);

ремонтный фонд (капитальный ремонт, текущий ремонт);

финансовый резерв;

отвлечение оборотных средств.

4.2. Трудности в использовании страховых средств:  
отсутствие средств в необходимых размерах;

уже распределены по направлениям;

увеличивается себестоимость, уменьшается прибыль.

4.3. Возможные источники страховых средств:  
кредите банке под гарантии "Комбината";  
инвестиции возможных потребителей продукции;

часть прибыли от реализованных новаций, которая остается в подразделе­ниях;

личные средства трудящихся при гарантии получения прибыли и передачи части ее коллективу;

создание ТОО для крупных проектов и для экономии на налогах за превыше­ние фондов оплаты труда; получение средств от продажи уже имеющихся "ноу-хау" и др.

**5. Необходимые условия функционирования банка идей и проблем:**

оплата экспертов в процентах от полученного эффекта; наличие собственной экспериментально-производственной базы; авторский и банковский надзор над реализацией новшеств; наличие системы объективной оценки проектов (принцип анонимности); наличие системы расчета экономической целесообразности внедрения нов­шества;

создание фонда реализации в банке и подразделениях (50 на 50); наличие "фонда риска";

гарантия сохранения части фонда в подразделениях; закрепление авторства; оплата за саму идею в процентах на договорной основе.

**Советы консультанту**

Еще на заре нашей профессии консультанты заметили разницу между со­бой по отношению к своему участию в реализационных процессах. Эта разни­ца хорошо видна и сейчас. Одни говорят: "Наше дело - предложить клиентам

или разработать с ними хорошие решения их проблем, проекты необходимых изменений, а реализация этих решений и проектов - дело административное, этим должны заниматься практические руководители. Если это у них не полу­чается - такие уж это руководители. Разве мы должны работать за них?"

А вот что говорят другие консультанты: "У практиков менеджмента то и дело что-то не получается с внедрением даже тех новшеств, которые они счи­тают перспективными и необходимыми. Причина этих трудностей лежит не столько в них, сколько в особенностях самого процесса реализации решений, осуществления нововведений. Мы видим здесь особую, относительно самосто­ятельную стадию управленческого процесса со своими закономерностями и границами. Эту стадию мы рассматриваем также как объект управленческого консультирования и готовы здесь предлагать свою помощь нашим клиентам".

К какой категории консультантов относитесь Вы, читатель? Если к пер­вой - отдохните. А если ко второй, то давайте думать, искать и разрабатывать новые методы работы на инновационном поле.

То методическое оснащение, которое я привел здесь, будет выглядеть жал­ким уже через несколько лет, я надеюсь. Мы сильно поможем себе и клиентам, если будем больше стараться работать с методиками, - к ним все не сводится, но от них многое зависит.

Советы руководителю

Может быть, теперь Вы согласитесь с тем, что Ваши головные боли по пово­ду изменений в Ваших организациях могут быть облегчены методическим аппа­ратом, имеющимся у консультантов. Пусть Вас не смущает то, что этот аппарат несколько проще, слабее, чем тот, который консультанты применяют при выра­ботке решений. Примите термин "консультационное сопровождение" - за ним сто­ят возможности консультантов помочь Вам на той стадии, где Вы обычно счита­ете работу с консультантом законченной. Консультационное сопровождение инновационных процессов не есть и не может быть отдельной профессией, по­этому запросите у тех консультантов, кто помогал Вам вырабатывать решения, услугу по методическому обеспечению процесса исполнения этого решения.

**ПОЛЕВЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПОДГОТОВКА РАДИКАЛЬНОГО НОВОВВЕДЕНИЯ**

**"Переход на новый хозяйственный механизм в вузах**

**и институтах усовершенствования врачей"1**

**(резиденциальная межгрупповая работа)**

**Задачей данной межгрупповой работы был поиск таких способов экономи-зации медицинского образования, которые помогли бы существенно продвинуть качество подготовки врачей.**

**1 В этой работе приняли участие также М.Ю. Климова, С.К. Ефремов, В.Г. Капранов, Г.И. Кунц-ман и В.А. Чернец под руководством автора.**

Для этого была проведена организационная диагностика (общая и спе­циальная), ее результаты были включены в начало работы как исходный ра­бочий материал и использованы при подборе участников межгрупповой ра­боты.

I. ОРГДИАГНОСТИКА

В данном случае общая оргдиагностика была совмещена со специальной, т. е. проблемы системы подготовки врачей сразу рассматривались в контексте предполагаемой экономизации этой системы.

Информационный материал для оргдиагностики был получен посредством методов развивающего интервью, анкетирования участников, анализа докумен­тов. В результате были выявлены проблемы системы образования и ее позици­онный анализ.

Позиционный анализ системы подготовки врачей выявил нарастающие противоречия между различными группами преподавателей. Эти группы та­ковы: преподаватели, труд которых не поддается экономизации; препода­ватели, которые могут использовать те или иные формы хозрасчета, и пре­подаватели, специфика труда которых позволяет перейти на полный хозрас­чет. Позиционный анализ позволил выявить также распределение по такому ценностному дифференцирующему признаку, как отношение к экономиза­ции.

Были установлены и некоторые линии потенциальных конфликтов в органи­зациях, обусловленные внедрением экономических отношений.

В итоге по материалам оргдиагностики центральной проблемой перехода системы на экономические методы становится согласование интересов и дей­ствий различных категорий и групп участников процесса подготовки врачей. Раз­работка механизма согласования названных интересов, следовательно, выдви­гается в качестве задачи для межгрупповой работы.

II. РЕЗУЛЬТАТЫ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

В ходе игры были определены три основные критические линии в системе подготовки врачей:

* студент (слушатель) - преподаватель;
* кафедра - институт;
* институт - министерство.

Общей центральной проблемой на этих линиях отношений была признана проблема субъектности. Кто субъект, т. е. главное действующее лицо во всей си­стеме?

Основное противоречие состоит в том, что технология обучения организо­вана таким образом, что субъектом предполагается студент (слушатель), а в орга­низационном отношении он наименее активен и полномочен. Иначе говоря, про­цесс обучения настроен на удовлетворение потребности студента в знаниях. Но объективное положение студента (слушателя) не мотивирует его на максималь­ное усвоение знаний и не дает ему возможности добиваться их получения, воз­действовать на качество обучения.

Сходная картина обнаруживается в отношении как преподавателей, так и самих кафедр. Степень их влияния на содержание и организацию своего труда незначительна, что обусловливает их безынициативность. Основные инициа­тивы и воздействия на организацию и содержание учебного процесса идут "сверху" - от Минздрава и других госорганов.

Общий вид таков: вся организационно-экономическая система подготовки врачей должна быть радикально переориентирована на "новых" для нее субъек­тов: студента (слушателя) и преподавателя. Должны быть созданы условия, ког­да преподаватель и студент будут заинтересованы и активны в достижении вы­сокого качества обучения, т. е. превратятся из исполнителей программ, задан­ных им правил взаимодействия в подлинных субъектов учебного процесса. И вся система обучения врачей должна быть построена, как бы отталкиваясь от этих субъектов (снизу вверх).

В развитие этого подхода были предложены три проекта, которые после соответствующей доработки можно рассматривать как направления единого **многовариантного синхронного эксперимента** в системе медицинского об­разования.

**11-1. Проект "Самонастраивающаяся система повышения качества**

**обучения" в медвузах и ГИДУВах с использованием**

**экономических методов**

ИСХОДНЫЕ ПРИНЦИПЫ

Главным действующим лицом учебного процесса становится студент (слу­шатель) - из объекта педагогического воздействия он превращается в активного субъекта его;

преподаватель вуза (ГИДУВа) должен иметь возможность неограниченного заработка на своем рабочем месте без существенного увеличения фонда зара­ботной платы.

**Решаемая проблема:** при каких условиях студент (слушатель) захочет и смо­жет добиваться повышения качества своего обучения?

**Студент медвуза захочет добиваться повышения качества своего обу­чения, если:**

* будет соблюден принцип разделения преподавателя и экзаменатора (с ис­  
  пользованием тестового и программированного контроля в конце семестра  
  и дисциплинарного курса);
* будет резко дифференцирована система дипломов и зарплаты после выпус­  
  ка, а также стипендий (основанная на рейтинге).

**Слушатель ГИДУВа захочет добиваться повышения качества своего обучения, если:**

* результат обучения повлияет на его социальное положение (зарплату, тру­  
  доустройство, служебный рост);
* он сможет заказать нужный цикл обучения;
* он сможет получить индивидуальное обучение;
* он потом сможет выбирать работодателя на контрактной основе.

**Студент сможет добиваться повыше- Слушатель сможет добиваться повы-ния качества своего обучения, если: шения качества своего обучения, если:**

- фонд заработной платы каждого пре- - он получит возможность выбирать се-  
подавателя, приходящийся на одного бе преподавателя;  
студента в семестр, будет зависеть - зарплата преподавателей будет на-  
от числа студентов, занимавшихся прямую и без ограничений зависеть от

на его курсе. числа избравших его слушателей;

* он будет иметь информацию о воз­  
  можностях получения знаний и о цене;
* появятся альтернативные, независи­  
  мые учебные заведения.

ВОЗМОЖНЫЕ НЕГАТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ВВЕДЕНИЯ ДАННОЙ СИСТЕМЫ:

* вероятно резкое расслоение преподавателей по уровню оплаты
* и конфликты на этой почве;
* угроза монополизма сильнейших преподавателей;
* снижение качества обучения в случаях чрезмерно большого набора числа  
  студентов (слушателей) отдельными преподавателями;
* столкновение данного нововведения с уравнительными предрассудками в  
  среде преподавателей и обучающихся;
* угроза блока слабых преподавателей против сильных;
* обострение трудностей с помещениями, оборудованием, организацией учеб­  
  ного процесса и т. д.

**11-2. Проект "Кафедра - субъект"**

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ

Выявление субъектных и объектных свойств кафедры (предпосылоксубъект-ности):

**А. Исходная посылка (реальное состояние кафедры)**

При выявлении объектных и субъектных свойств кафедры дифференцирую­щим признаком выступает степень самостоятельности в принятии решений по вопросам ее жизнедеятельности.

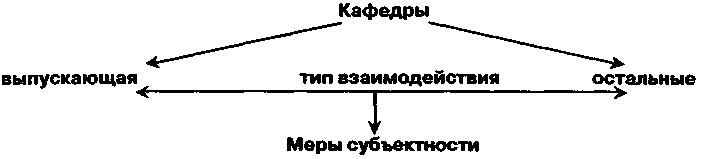
Было отмечено, что кафедра выступает лишь как объект, т. е. главным обра­зом исполняет решения, спускаемые "сверху".

В целом соотношение объект-субъектных свойств кафедры в принятии ре­шений по перечисленным выше вопросам жизнедеятельности кафедры можно представить следующим образом:

**Кафедра как объект Кафедра как субъект**

1. Штаты - персональный подбор кадров (частич-
2. Учебные планы ный)
3. Программа - перераспределение времени внутри
4. Расписание программы
5. Число студентов в группе - распределение нагрузки
6. Методика преподавания - методические вариации
7. Материально-техническое обеспечение - какое оборудование
8. Сохраняется идея **кафедры как структурной единицы.**
9. Выпускающие и "остальные" кафедры дифференцируются по мере субъект-  
   ности.
10. Мера субъектности определяется типом взаимодействия между выпуска­  
    ющей кафедрой и "остальными".
11. Мера субъектности определяется также внутренним субъектным потенциа­  
    лом кафедры, во многом зависит от степени субъектности персонала кафедры.

**Б. Желаемое состояние**



ПРОЕКТ РЕШЕНИЯ

Установление новых принципов взаимоотношений внутри вузов, основанных на примате выпускающих кафедр (ВК).

1. ВК - глава научно-клинической и научно-педагогической школы.
2. В вузе возникает ряд однопрофильных кафедр-школ, работающих по аль­  
   тернативным (разработанным каждой из них) программам.
3. Студент имеет право выбора ВК.
4. Связь между студентом и ВК осуществляет менеджер, занимающийся  
   поиском и отбором абитуриентов и рекламой ВК.
5. Студент является опосредованным косвенным держателем средств (от  
   количества записавшихся на курс зависит зарплата преподавателя); студент, из­  
   расходовавший средства, полученные от государства (или Минздрава) на обра­  
   зование, не получает возмещения.

**В случае отчисления из института и поступления в другой вуз студент выплачивает из собственных средств ту сумму, которую государство (Мин­здрав) израсходовало на его обучение в предыдущем вузе.**

Ни государство, ни Минздрав не являются в данном случае держателями средств, т. к., выдавая сумму на обучение, они реализуют конституционное право каждого на высшее образование.

6. Связь ВК с остальными кафедрами осуществляется через институт менед­  
жеров.

**ВПК в данном случае выступает в качестве подрядчика, "остальные" -субподрядчики, т. к. они нанимаются выпускающей кафедрой, в соответ­ствии с ее потребностями, определяемыми программой.**

7. Процесс обучения не контролируется заказчиком (Минздравом), конт­  
ролируются только выходные параметры с помощью **новой квалификацион­  
ной характеристики,** составленной экспертами на основе анализа и прогноза  
ситуации в здравоохранении. **Последнее должен осуществлять Минздрав.**

**11-3. Проект "Министерство - вуз"**

Предлагается изменить организационные, экономические отношения, в си­стеме которых функционирует вуз.

1. Расширяется круг субъектов, участвующих в финансировании, организа­  
ции процессов подготовки специалистов. В таком качестве наряду с Министер­  
ством здравоохранения (республик) выступают республиканские, областные,  
городские, районные представительные и исполнительные органы власти, про­  
фессиональные медицинские сообщества, организации, предприятия, группы и  
отдельные лица.

Органы власти вступают с вузами в финансовые отношения, заказывают, оп­лачивают подготовку необходимых специалистов.

Профессиональные медицинские сообщества участвуют в разработке основ­ных направлений подготовки специалистов, формировании профессиональных критериев квалификации врачей, оценке уровня подготовки выпускников вузов.

В финансировании подготовки специалистов на основе контрактов участву­ют предприятия, организации, группы и отдельные лица.

**2. Функции Министерства здравоохранения**

К числу основных функций министерства относятся:

* разработка прогноза потребностей в кадрах специалистов различного про­  
  филя;
* формирование долговременных программ развития медицинского образо­  
  вания;
* определение государственного заказа вузам на подготовку специалистов,  
  обеспечение госзаказа необходимыми материально-техническими ресур­  
  сами;

- разработка критериев и участие в оценке квалификации выпускников вузов.  
Государственный заказ на подготовку специалистов определяется на осно­  
ве соглашения министерства с вузами. Обязательным условием заключения со­  
глашения является соответствие плана приема студентов и возможностей (ма­  
териально-технических, кадровых и др.), имеющихся у вуза.

За министерством закрепляется функция центра сертификации. На осно­ве анализа деятельности, состояния материально-технической базы, кадро­вого состава министерство выдает вузу сертификат на право подготовки спе­циалистов определенного профиля. Учитывая различия в состоянии вузов, пре­дусматривается введение нескольких классов сертификатов. Министерство имеет право лишить вуз сертификата в случае несоответствия требуемому уровню.

Введение сертификатов на право подготовки специалистов делает излиш­ней разработку министерством комплекса нормативов обеспечения вузов ресур­сами.

**3. Функции вузов**

Вузы функционируют как независимые, бесприбыльные организации. Под­готовка специалистов осуществляется на основе: а) госзаказов министерства, б) контрактов, заключаемых заинтересованными организациями, предприятия­ми, группами и отдельными лицами.

Финансирование деятельности вузов предусматривает оплату подготовки специалистов в рамках госзаказа, оплату подготовки специалистов по системе контрактных отношений, оплату работ, выполняемых по договорам с предприя­тиями, организациями и другими заказчиками. Соотношение доли средств, по­лучаемых вузами в результате выполнения госзаказа и контрактов, не устанавли­вается и не планируется.

Предусматривается два варианта оплаты подготовки специалистов: а) пря­мая оплата процесса обучения студентов; б) отсроченная оплата стоимости обу­чения. При втором варианте вуз получает 75-80% средств, необходимых для орга­низации процесса обучения. Оставшаяся часть выплачивается вузу только после 2-3 лет работы выпускника и прохождения им квалификационного экзамена.

Вузы самостоятельно разрабатывают программы финансирования учебного процесса, научной деятельности, оплаты труда персонала и т. д. Вузы также само­стоятельно определяют организационную структуру, содержание учебного процес­са. Количество кафедр-факультетов, численность штатов регулируются вузами в соответствии с задачами и имеющимися финансовыми возможностями.

Вузы имеют право предлагать свои услуги на мировом рынке подготовки медицинских кадров. Средства, получаемые от подготовки иностранных студен­тов, полностью остаются в бюджете вуза.

В вузах развивается контрактная система найма персонала. Предусматри­вается, что персонал вуза будет включать: а) постоянную часть преподавателей, научных работников, служащих; б) часть работников, заключивших контракты с вузом для выполнения определенной программы. Соотношение постоянной и временной частей персонала не планируется, определяется в соответствии с це­лями и условиями деятельности вуза.

**ПОСЛЕСЛОВИЕ**

Вот то не все, что я сумел передать заинтересованному читателю. Желая как можно больше повторить себя в этой книге, уже хочу ее всю переписать. Зато теперь Вы, читатель, наверное, чуствуете себя увереннее в нашей профессии. Ну как? Уже чувствуете?

Я учился у многих. За это спасибо вам -

Джермен Михайлович Гвишиани, Б.А. Трушин, Н.И. Лапин, В А. Ядов,

\Н.Ф. Наумова\,\М.И. Бобнева], AM. Пятигорский, Ю.А. Левада, БД. Доцюк, М.З. Сафро, \Г.П. Щедровицкий [, Б.В. Сазонов, Л А. Петровская, А.В. Тихонов, B.C. Дудченко,\В.Ш. Рапопорт\,\Я.С. Капелюш], В.Н. Садовский, Б.Г. Юдин, Я. Лейманн, Э. Терк, С.В. Хайниш, В.И. Герчиков, X. Висемаа (Голландия), М. Восток (Англия), Р. Алони (Израиль), К. Тайчер (Голландия), Г. Лоуренс (Анг­лия), В.А. Петровский, В.В. Авдеев, М.И. Тряшин, Е.С. Поварницына, Е. Емелья­нов и вам, самые разные мои клиенты и слушатели Школы консультантов по управлению.