

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

А.И. Пригожин

**МЕТОДЫ
РАЗВИТИЯ
ОРГАНИЗАЦИЙ**

Москва
МЦФЭР
2003

Пригожин А.И.

П75 **Методы развития организаций.** – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с. – (Приложение к журналу “Консультант”, 9–2003).

ISBN 5-7709-0198-5

Эта книга – первая на территории бывшего СССР, в систематическом виде описывающая многолетний опыт работы консультанта по управлению в наших, отечественных условиях.

Главное достояние консультанта по управлению – методы (методики, техники, процедуры), которые позволяют ему вовлекать руководителей в консультационный процесс, помогать им вовремя выявлять и успешно решать управленческие проблемы, раскрывать новые возможности и перспективы развития организаций.

Поэтому в книге излагается большой комплекс методов, охватывающих весь консультационный процесс: от начальных переговоров с потенциальным клиентом, организационной диагностики до выработки решений и осуществления реальных изменений в организациях на основе концепции глубокого консультирования.

Консультационное сообщество в России уже созрело. Спрос на управленческое консультирование растет. Однако ощущается дефицит рабочих технологий консультанта, выстроенных на местной почве с учетом мирового опыта, так как практикующие консультанты обычно очень неохотно делятся своими наработками (по соображениям конкуренции, из-за трудностей в описании).

Именно поэтому данная книга показывает кухню опытного консультанта, впервые и без утайки раскрывает методические и концептуальные секреты, рассчитывая на прямое использование их в практике работы российских консультантов по управлению.

Рисунки автора

Какова концепция книги?	11
ЧАСТЬ I. ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ	19
Глава I. Природа организаций	21
1. Что такое организация?	21
2. Методология анализа организаций	26
3. Базовые противоречия организации	32
4. Основные образы организации	34
5. Концептуальная схема организации	38
6. Организация – система искусственная	55
7. Три базовые ценности организации	56
8. Организация в своей среде	58
9. Типология организаций	61
10. Организации исчезают?	72
<i>Советы консультанту</i>	74
<i>Советы руководителю</i>	74
Глава II. Целевая структура организации	75
1. Опыт определений	75
2. Уровни целеобразования	77
3. Носители целей в организации	80
<i>Советы консультанту</i>	84
<i>Советы руководителю</i>	84
Глава III. Стадии развития организации	85
1. Жизненный цикл организации	85
2. Уровни развития организации	89
<i>Советы консультанту</i>	92
<i>Советы руководителю</i>	92

Глава IV. Организационные патологии	93
1. Что есть "норма" и "патология" для организации?	93
2. Патологии в строении организаций	96
3. Патологии в организационных отношениях	98
4. Патологии в управленческих решениях	100
<i>Советы консультанту</i>	104
<i>Советы руководителю</i>	104
ЧАСТЬ II. ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИИ КОНСУЛЬТАНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ	105
Глава V. Типология консультационной деятельности	107
1. Специалисты и дженералисты	107
2. Каунселинг	115
3. Коучинг	117
<i>Советы консультанту</i>	128
<i>Советы руководителю</i>	128
Глава VI. Особенности работы консультанта по управлению	129
1. Квалификационная характеристика	129
2. Бизнес-образование и управленческое консультирование	131
3. Приоритеты в работе консультанта по управлению	133
4. Оплата консультационных услуг	135
5. Подготовка консультантов по управлению	140
Глава VII. О субкультуре консультационной деятельности	150
1. Базовые ценности консалтинга	150
2. Парные ориентации	152
3. Вечные вопросы	154
Глава VIII. Концепция глубокого консультирования	157
1. Особенности клинического подхода	157
2. Свои трудности	158
3. Проникновение вглубь	160
4. Устройство концепции	162
<i>Советы консультанту</i>	163
<i>Советы руководителю</i>	163
Глава IX. Консультант-клиентные отношения	164
1. Какие бывают клиенты?	164
2. Начальные переговоры	175
3. Взаимодействие консультанта и клиента в консультационном процессе	179
<i>Советы консультанту</i>	184
<i>Советы руководителю</i>	184
Полевые материалы	184
Договор возмездного оказания консультационных услуг	185

Глава X. Консультационное сообщество в России	191
1. Краткая история	191
2. Разработочная конференция в консультационном сообществе	202
3. Перспективы формирования профессионального сообщества консультантов по управлению в России	204
Глава XI. Маркетинг консультационных услуг	207
1. Особенности консультационного рынка	207
2. Типы консультационных фирм.....	208
3. Типы маркетинговых предложений	210
4. Стили маркетинговых предложений.....	210
5. Структура рекламного предложения	211
6. PR в управленческом консультировании	212
7. Главный признак коммерческой эффективности консультационной фирмы	213
<i>Советы консультанту</i>	215
<i>Советы руководителю</i>	216
Полевые материалы.....	216
Программа работ по управленческому консультированию	219
Программа управленческого практикума "Типичные организационные патологии и пути их преодоления"	219
Программа управленческого практикума "Стратегия предприятия: когда и зачем она нужна руководителю? Как ее разрабатывать?"	220
Предложения по стратегии крупной консультационной фирмы....	221
ЧАСТЬ III. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА	223
Глава XII. Смысл и назначение оргдиагностики	225
Суть диагностики организации	225
Глава XIII. Организационная самодиагностика	232
1. Метод "Метафора"	232
2. Метод "Крестовина"	237
3. Работа со схемой "жизненного цикла"	239
4. Работа с управленческими ошибками	240
5. Работа с оргпатологиями	244
<i>Советы консультанту</i>	247
<i>Советы руководителю</i>	248
Глава XIV. Методы анализа управленческих решений	249
1. Группировки решений	249
2. Измерение управляемости организации.....	251
3. Стилль управления	269
<i>Советы консультанту</i>	280
<i>Советы руководителю</i>	281

Полевые материалы	281
Анализ документированных решений	281
Глава XV. Диагностическое интервью	298
1. Виды диагностического интервью	298
2. Структура развивающего диагностического интервью	298
3. Практическая организационная проблема	307
<i>Советы консультанту</i>	316
<i>Советы руководителю</i>	318
Глава XVI. Структуризация проблемного поля организации	319
1. Метод группировок проблем	319
2. Метод построения графов	321
<i>Советы консультанту</i>	323
<i>Советы руководителю</i>	324
Глава XVII. Позиционный анализ организации	325
1. Группы интересов	325
2. Профильный анализ	327
<i>Советы консультанту</i>	328
<i>Советы руководителю</i>	329
Глава XVIII. Виды диагностического наблюдения	330
1. Активное диагностическое наблюдение	331
2. Стороннее наблюдение	332
3. Диагностика по слабым сигналам	333
<i>Советы консультанту</i>	336
<i>Советы руководителю</i>	336
Глава XIX Отчет по организационной диагностике	337
1. Концепция отчета по оргдиагностике	340
2. Структура отчета	341
3. Представление отчета клиенту	343
<i>Советы консультанту</i>	343
<i>Советы руководителю</i>	344
Полевые материалы	344
Отчет о результатах организационной диагностики фирмы "DD"	344
Отчет о результатах организационной диагностики фирмы "XL"	353
Отчет о результатах организационной диагностики фирмы "Z"	364
ЧАСТЬ IV. ОБЩИЕ МЕТОДЫ ВЫРАБОТКИ РЕШЕНИЙ	379
Глава XX. Технологии в управленческом консультировании	381
1. Techno-homo	381
2. Определение	382
3. Разновидности	383
4. Высокие управленческие технологии	385
5. Консультационные технологии	386

6. Формы представления технологий	388
7. Маркетинг бизнес-технологий	389
8. Пределы технологизации	390
<i>Советы консультанту</i>	391
<i>Советы руководителю</i>	392
Глава XXI. Живая методология	393
1. Границы системного подхода	393
2. Процесс покажет	395
3. Метод ценного понятия	397
4. Исследование действием	399
5. Метод социодрамы	400
6. Метод направленной саморефлексии	400
7. Работа с группой	402
8. Групповая работа	405
9. Межгрупповая работа	412
10. Сценарный метод	425
11. Игровой метод	430
12. Совместные решения	432
<i>Советы консультанту</i>	434
<i>Советы руководителю</i>	434
Полевые материалы	434
Пример социодрамы	434
Программа межгрупповой работы по нововведениям	440
ЧАСТЬ V. СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ РЕШЕНИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ	445
Глава XXII. Методы консультирования работы над стратегией	447
1. Особенности стратегического управления	447
<i>Советы консультанту</i>	450
<i>Советы руководителю</i>	451
2. Категория времени и стратегия	451
3. VISION организации	453
<i>Советы консультанту</i>	461
<i>Советы руководителю</i>	462
4. Особенности работы над миссией организации	462
<i>Советы консультанту</i>	465
<i>Советы руководителю</i>	466
5. Как и зачем работать над идеологией фирмы?	466
<i>Советы консультанту</i>	473
<i>Советы руководителю</i>	474
6. Методы сравнения с конкурентами	474
<i>Советы консультанту</i>	481
<i>Советы руководителю</i>	489

7. Фокус конкуренции	489
<i>Советы консультанту</i>	496
<i>Советы руководителю</i>	497
8. Специальные политики	497
9. Трудности и ошибки в работе над стратегией (<i>советы консультанту и руководителю</i>)	507
Глава XXIII. Методы определения служебных функций	510
1. Что такое служебные функции?	510
2. Два подхода к определению функций	515
3. Процедуры определения служебных функций	518
<i>Советы консультанту</i>	524
<i>Советы руководителю</i>	526
Полевые материалы	527
Глава XXIV. Мотивация	531
1. Функции и мотивация	531
2. Чем мотивируется человек в организации?	532
3. Мотивирующая оценка персонала	534
4. Специфика и трудности применения	538
5. Семь преимуществ	541
6. Рассмотрим варианты	542
<i>Советы консультанту</i>	543
<i>Советы руководителю</i>	544
Полевые материалы	544
Глава XXV. Методы формирования управленческих команд	584
1. Что считать управленческой командой?	585
2. Когда командообразование не нужно?	586
3. Патологии командообразования	588
4. Мотивация руководителей на работу по командообразованию	589
5. Формирование состава управленческой команды	595
6. Типы управленческих команд	597
7. Методы командообразования	602
<i>Советы консультанту</i>	613
<i>Советы руководителю</i>	614
Глава XXVI. Методы разрешения конфликтов в организации	615
1. Конфликт — это	615
2. Возможности решений	617
3. Деятельность медиатора	621
<i>Советы консультанту</i>	629
<i>Советы руководителю</i>	630
Полевые материалы	630
Как вести переговоры	630

Разрешение межгруппового конфликта (анализ случая на цементном заводе)	633
Пример разрешения конфликта	646
Проблемы внедрения новой компьютерной системы	647
Глава XXVII. Консультирование развития организационных структур	652
1. Структурный фетишизм	652
2. Расслоение оргструктур	656
3. Новые структуры	687
<i>Советы консультанту и руководителю</i>	690
Глава XXVIII. Методы развития организационной культуры	691
1. Специфика ресурса	691
2. Что показывает сравнение?	698
3. Управление как отношения	704
4. Основные компоненты организационной культуры	705
5. Преобразование организационной культуры	717
6. Культура доверия	722
7. Настроение организации	732
<i>Советы консультанту</i>	737
<i>Советы руководителю</i>	738
Глава XXIX. Методы развития клиентской ориентации	739
1. Аттракт-функция фирмы	739
2. Особенности методики	742
<i>Советы консультанту</i>	759
<i>Советы руководителю</i>	760
Полевые материалы	760
Отчет о двухдневном семинаре по развитию клиентской ориентации в розничной торговле фирмы "Z"	760
ЧАСТЬ VI. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ НОВОВВЕДЕНИЙ	765
Глава XXX. Основы инноватики	767
1. Нововведение как организационная проблема	769
2. Типология нововведений по признакам новшества	778
Глава XXXI. Инновация и норма	780
1. Норма	780
2. Инновационный риск	783
Глава XXXII. Инноваторы – субъекты нововведений	787
1. Активное меньшинство	787
2. Субъекты нововведений	790
3. Маркетинг новшеств	792
4. Инновационная патология	794
<i>Советы консультанту</i>	794
<i>Советы руководителю</i>	794

Глава XXXIII. Сопротивление нововведениям	795
1. Причины сопротивления нововведениям	795
2. Формы сопротивления нововведениям	797
3. Антиинновационные реакции	799
<i>Советы консультанту</i>	806
<i>Советы руководителю</i>	806
Глава XXXIV. Персональные инновации	807
1. Проблема бессубъектности	807
2. Ролевое развитие персонала	811
<i>Советы консультанту</i>	819
<i>Советы руководителю</i>	819
Глава XXXV. Методы активизации нововведений	821
1. Реализационные процессы	821
2. Типология консультационных изменений	823
3. Временные структуры	826
4. Что такое внедолжностная карьера?	829
5. Метод "узкой базы"	832
6. Качество управленческой воли	833
7. Инновационный эксперимент	840
8. Инновационная кадровая политика	852
<i>Советы консультанту</i>	856
<i>Советы руководителю</i>	856
Полевые материалы	857
Подготовка радикального нововведения	857
Послесловие	863

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 загрузить, 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 октадрах, ни тем более в эллипсах и окружностях консультант-клиентные отношения не выразить. 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 многи 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 и которые приходят именно за таким продуктом, не имея цели менять профессию. Поэтому само название ориентировано и на таких читателей. Для них я также привел ряд советов.

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

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 энергии 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, депремирований (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 расценивание 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 приспособливает их для восприятия руководителя в прислланном 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 клиентской 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 проектно-режиме легче, чем в процессном. Ибо последнее требует длительного и интенсивного общения с хорошим пониманием психологии и деловой культуры клиента. Иностранцам это недоступно, и они предлагают проекты.

А выше мы договорились, что немногие изменения поддаются проектно-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 похваленных 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 работаете, на проектируете, 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 оп 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 проничные 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 & Lybrand" 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 "Хегох". 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 обождения 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 позолотить себе этого не могли, мы были бы с позором изгнаны. Видимо, постепенно всеядность и послушание россияни 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 словесие 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 Министерства образования, труда и финансов. Без этого профессиональная структура российского общества выглядит, как в XX в. А мы в каком?

<p>ЧАСТЬ ПЕРВАЯ</p>	<p>ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ</p>
----------------------------	---

В этой части будем исходить из того, что читатель знаком или может познакомиться с разными работами по теории организации. Поэтому здесь Вы увидите преимущественно те основания теории организации, которые важны с точки зрения консультанта по управлению. Можно назвать эту часть “Консультационная теория организации”, ибо здесь феномен организации выступает как объект консультационного труда.



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 Ле-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 затемненности 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. Zielonkowski J. Organizacja zespołów Ludzkich. Warszawa, 1965; Сетров М. 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 получают 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 водосма 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 нерархическое 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 нерархическая 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 построение 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 "пнешние", 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 влиянул на исход-

¹ См. также К. Б. Визитин, *Визитинский мир* М., 1971, с. 52.

ные компоненты организационного эффекта. Исследуя трудовую кооперацию, он внимательно изучал источники появления организационного эффекта, т. е. синергии – возрастания совокупной энергии в зависимости от типа внутриколлективной 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 называл 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 взаимодействия 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 изготавливается 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 к 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 – неременное 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 А. А. 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 выступают организационные цели и функции, эффективность результатов, мотивы и стимулы персонала и т. д.
- Организация складывается как человеческая *общность*, специфическая социальная среда. С такой позиции организация выглядит как совокупность социальных групп, статусов, норм, отношений лидерства, сплоченности-конфликтности и т. д.
- Организация может быть рассмотрена как *безличная структура связей и норм*. Предметом анализа организации в этом смысле выступают ее организационные связи, построенные иерархически, а также ее связи с внешней 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 ориентаций и составляет суть и основу организационных проблем.

Интеграция знания

Исключительная сложность организации как системы заставляет нас поговорить еще об одной проблеме ее изучения. Мы необоснованно ограничили бы свои возможности, если бы попытались 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 даст 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 частична 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 создаст 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 стереотипами 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 рефлексии: 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 опытом (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 внеиндивидуальную 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 “разбегания” целей создаются надорганизации, 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 "подразделенческая 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 поделаться: 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 спести 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. Этzioni 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 гендерными 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. Альтшуллера, 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 конструкторов 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 была 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, человеческая 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.

Таблица 1

Концептуальная схема организации

Свойства Признаки	Социальный инструмент	Человеческая общность	Безличная структура
Цели	Цели-задания	Цели-ориентации	Цели системы
Иерархия	Централизация	Личная зависи- мость	Власть
Управление	Целевое управляю- щее 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 оргсистема 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 монополярной цели.

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

Задача управления — в устранении и разрешении противоречий, как внутриорганизационных, так и приносимых 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 постоянно взаимосогласование индивидуальных целей, при котором каждый что-то уступает, чего-то достигает и некая результирующая этого массового процесса привимается 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. Опирается 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, преодолению текучести кадров, уменьшению числа реорганизаций, снижению 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 (каковыми 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, и, т. е. личный режим в

¹ Один из лучших примеров анализа функционирования иерархии и власти в организациях См. *Henry 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 заместов 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. От решения 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, целеобразовании, 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 передается 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. Пало, 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, реальное 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 и вся деятельность должна определяться постановкой целей. Суть же самого процесса управления состоит в достижении запланированного результата.

Единство целенаправленности и целесообразности — 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.

Еще одной 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 заданные цели не тождественны 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 уровней.

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

Управление социальными объектами (организациями) может осуществляться иначе, 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 обзримости 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. Далекое 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 присутствует 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 самосовершенствующимся. 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. Несомненно 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 двойные 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 застаёт 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 объективируется 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, контролирующей 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

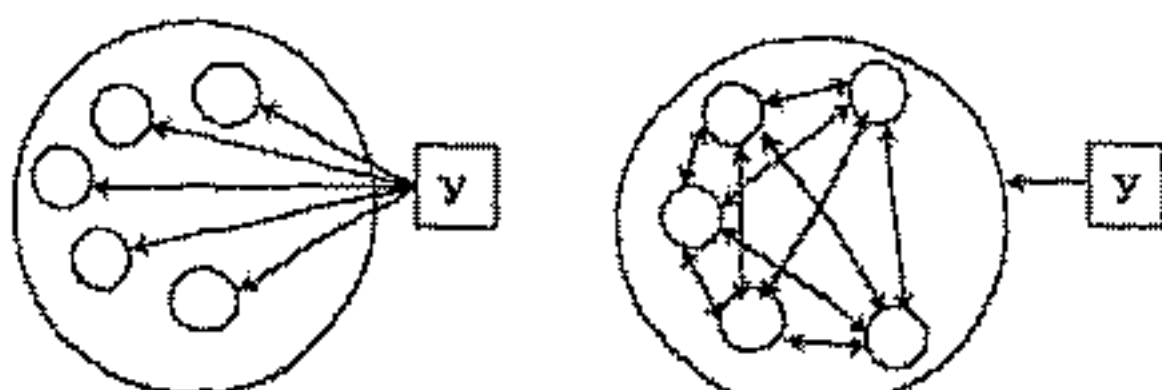


Рис. 1. Два способа управляющего воздействия на коллектив:

1 - полный внешний контроль; 11 - 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 сэкономить 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;*
- 2) *больше правил, меньше заданий;*
- 3) *функция руководителя – управленческое обслуживание подчиненных* (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 закономерности. 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 жизнеспособ-

способность. И если консультант отвечает нечего вроде: "Она и так работает", — напомнить ему названный выше закон искусственных систем.

Стоит, однако, иметь в виду, что многие руководители не очень склонны к последовательной работе по меточкам, 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 организации, которая, в свою очередь, определяется:

1.1.1. качеством целей (под качеством целей понимается их ясность, непротиворечивость, 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);

1.1.2. степенью мотивации персонала на достижение названных целей;

1.1.3. качеством организационного порядка (бизнес-технологии, горизонтальные связи, правила работы и т. д.);

1.1.4. уровнем корпоративной культуры (командность, заинтересованность всех в целях организации).

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

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

Инновационность организации проявляется:

2.1. в открытости изменениям (мышления, поведения, продукта и т. п.);

2.2. 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;

2.3. качестве управленческой воли, т. е. в умении руководителя доводить инновационные процессы до полного завершения.

III. Клиентность организации есть ее соответствие потребностям, тенденциям рынка, привлекательность ее продуктов для клиентуры (см. об этом далее 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 распространены 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 соглашались 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 инновационность? 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 этому 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 не развит 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 (партерские 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 интересов 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 ограничено. 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 се:

- клиентура (дилеры, покупатели, потребители),
- партнеры (поставщики, кредиторы, инвесторы, спонсоры и др.);
- конкуренты (центральный ринг конкуренции, периферийные конкуренты 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.

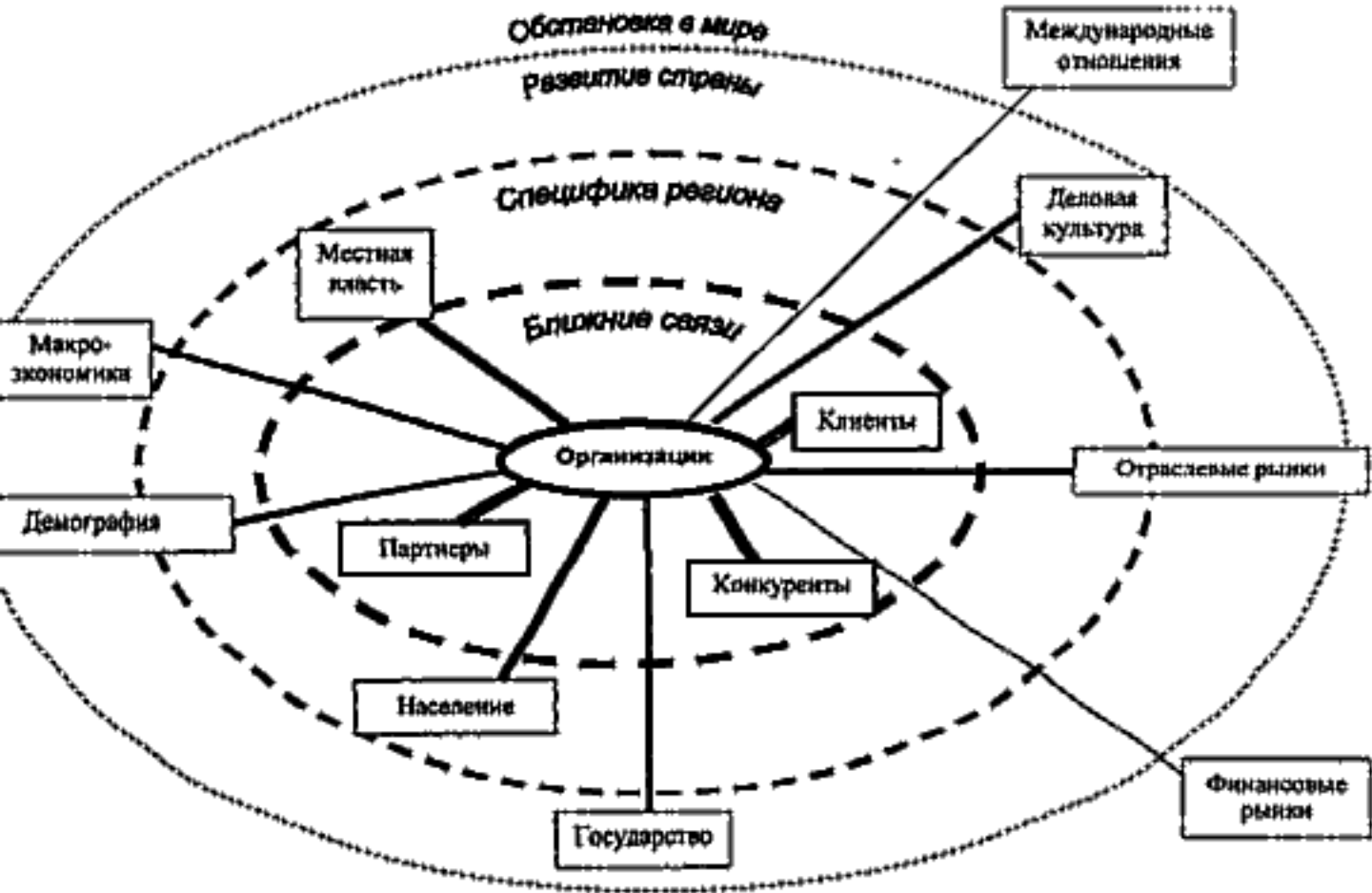


Рис. 3 Внешняя среда организации

На *региональной орбите* находятся:

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

На *страновой орбите* на деятельности организации сказываются:

- поведение государственного аппарата (характер и степень его вмешательства в рынок);
- макроэкономическая ситуация (устойчивость валюты, специализация народного хозяйства);
- демографическая ситуация (возрастной и национальный состав населения);
- общая деловая культура народа;
- рыночная ситуация (уровень жизни, характер спроса, насыщенность рынка, 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 палицо. 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 проходит 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, молодежным 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 двойного 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 одnorядный 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 отобраным 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.

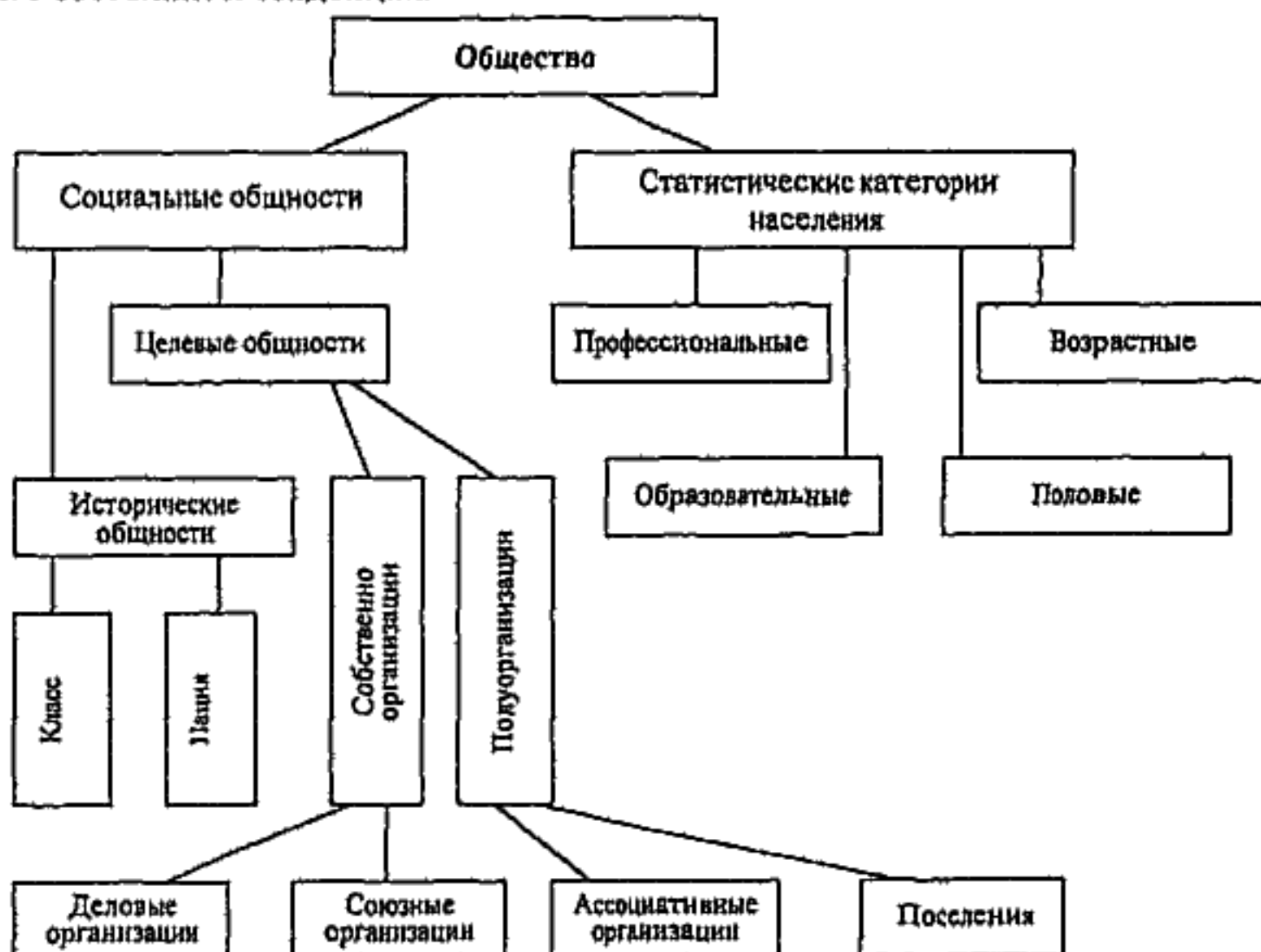
Организационные образования в обществе

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.

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 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. Надорганизация строится 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 внешнеорганизационных 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-

¹ Впрочем их можно преодолеть, если, допустим, экспертно 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 различия объясняется зависимостью социального расстояния от пространственного, вследствие чего отмеченные отношения обладают разной степенью интенсивности, неодинаковым образным 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. е. океанического чувства (ощущение собственной ответственности за глобальные проблемы). Количественные признаки и целевая направленность подобных организаций могут быть важным показателем структуры ценностных ориентаций в обществе, его морального состояния.

Третья группа организаций этого типа представлена *организациями, ориентированными 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 горючего 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 рискованные (предприимательские).

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 существенные особенности организации. Именно по этой причине возникают организации, открытые и закрытые нововведениям, динамичные и стагнирующие, 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. надорганизаций, 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, к которому принадлежит Ваш клиент?

¹ Hock Dee Birth of the Chaordic Age Berrett-Koehler Publisher, Inc. San Francisco, 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 обширные, 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 стохастичность признаны как неизбежность.

Или взять сами методы управленческого консультирования. В начале появления этой профессии в ходу были в основном четкие схемы, структуры, пормы 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, каунселлинг 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 хаордический век! (Chaordic – образовано из двух слов: chaos/хаос и order/порядок.) Сам автор считает появление таких сетей знаком наступления хаордического 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 – высокие профессионалы 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 тонкой, 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. Общеизвестна 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 Макарян А И Категория «цель» в марксистской философии и критика телеологии Л, 1977 С 116

³ Психологические механизмы целобразования М, 1977 С 5

асимметрию профессионального взгляда, чтобы решать вопрос способом "и ты прав". Но такое же распределение акцентов обнаруживается и в определенных, 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 самовыражению и обладание властью – к самоутверждению, а одна цель может удовлетворять несколько потребностей, как отдельная потребность может удовлетворяться через разные цели;
- цель образуется *при встрече мотива со средствами* (ресурсами, условиями, возможностями), то есть при оценке способов удовлетворения соответствующей потребности;
- понятие "цель" не тождественно понятию "результат", ибо взаимодействие мотива со средствами производит отнюдь не только потребное. Ведь даже при достижении цели в результат приносятся другие следствия, не совпадающие с начальным, предполагаемым результатом. Достигнутая цель способна быть только частью результата;
- важно, что выбор цели субъектом существенно предопределен и ограничен "встроенными" мотивами (индивидуальные предпочтения, влияние окружающей среды, побочные цели и т. п.). Поэтому *целенаправление 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 дана когда-то Мария Гирилович² (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 реально 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. Спиритическое представление об организации воспринимает ее, во-первых, как нечто

¹ Под мотивом здесь понимается стремление удовлетворить определенную потребность.

² Когда-то давно я прочитал ее замечательную книжку на польском, польская премия Паппека нашла и немедля дала мне. 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 телеономические 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 и 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 приспособляться 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 телеономического 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, 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	Выбор из имеющихся вариантов	Изменение среды
Стили управления	Неактивный Поддержание равновесия и функционирования	Реактивный Адаптация к изменениям среды	Проактивный 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 телеономия (телеономический), 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 сходу 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 же 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 воссоздать;
- при продаже бизнеса (надо получить максимальную цену);
- создание нового бизнеса, когда норма прибыли является важным критерием 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 нной 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 фронт-персонала организации (фронт-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 приносятся 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 ориентаций 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, подчиненные 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.

Таблица 3

Между какими целями существуют несогласования
в вашей организации?

	Цели → ↓	Собственников ↓			
Собственников →			Бизнеса ↓		
Бизнеса →				Руководителей ↓	
Руководителей →					Персонала ↓
Персонала →					

На пересечении стрелок укажите, в чем именно проявляется несогласование 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, освоите 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 стадировать 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 до 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 *Itzhak Adizes, Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it* Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1968

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 работает 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 *аристократизации*, 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.

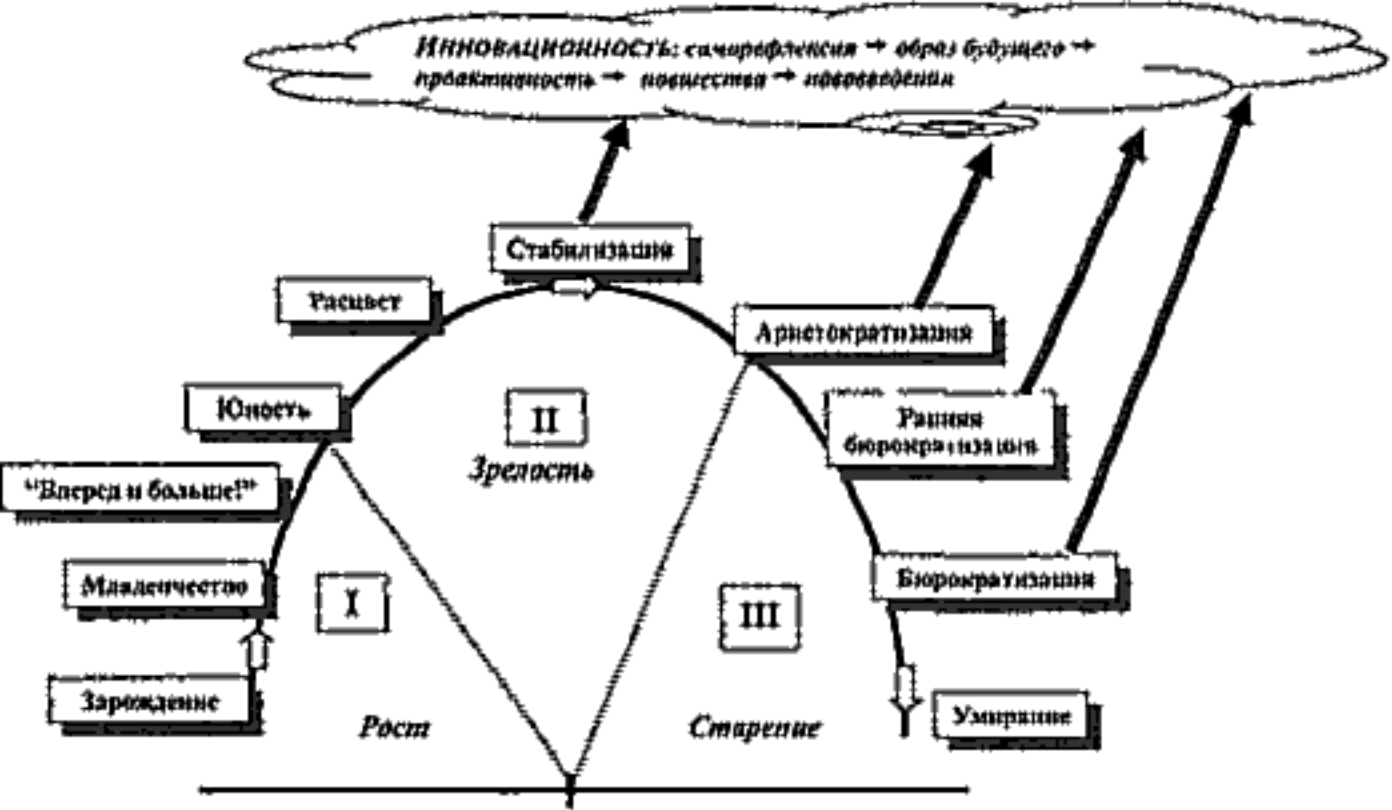


Рис. 9 Жизненный цикл организации (интерпретация по Ichak Adizes "Corporate Lifecycles...")

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 противоречия и трудности? почему их не удастся преодолеть? 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 протенны для мускулатуры организации и для консультационного бизнеса.

Через инноватику можем заикнуть развитие организации – со стадий, скажем, бюрократизации выйти на стадию юности через появление новых бизнесов 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 оргдиагностику, 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 секреты от меня?
- Пойми же ты, – успокоившись, разъясняет Вадим, – секреты не у меня, а у клиента. Он хочет вести переговоры конфиденциально и только с одним президентом. 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. Разумается, 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 командообразовании. 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

уровни развития
организации

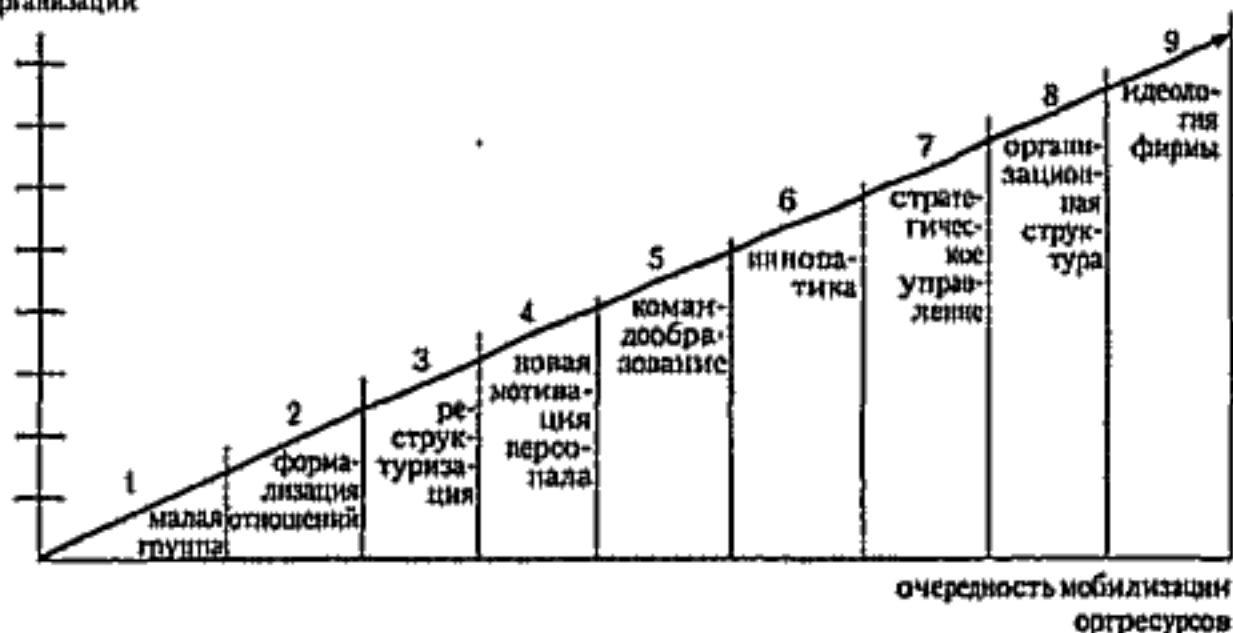


Рис. 10. Стадии развития организаций

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 строгие определённые 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 (P) два подчиненных (A, B). Очевидно, возможны следующие варианты отношений: прямые между руководителем и каждым подчиненным (PA, PB) и между подчиненными как специфической группой и руководителем ($P - AB$). 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 – АВ, Р – АВ, Р – ВВ), и, наконец, с группой подчиненных (Р – АВВ). 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 – АВ	Р – АВВ	Р – АВВГ
РБ	Р – АВ	Р – АВГ	
РВ	Р – АГ	Р – АВГ	
РГ	Р – ВВ	Р – ВВГ	
	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

$$f = a + b + c = n(2^n : 2 + n - 1),$$

где n – число подчиненных;

a – число прямых отношений;

b – число перекрещивающихся отношений;

c – 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 порог 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, к примеру, 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 наши проблемы", — отпечатывает 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 проектом 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 принятых 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, перенастраивать 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 судьбе 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 к сотрудникам, 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 громоздки, 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

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 запаху 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 нередко встречались случаи, когда первый руководитель издает приказы "через голову", 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 производственных 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 осуществляемости 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 идеями, 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.

Была 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 рынок одного-двух конкурентов загоняет их в кризис, которого вполне можно было избежать.

А почему же руководители гибнут 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 проходах 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 добавляет 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 демотивирующий 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 свою 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.

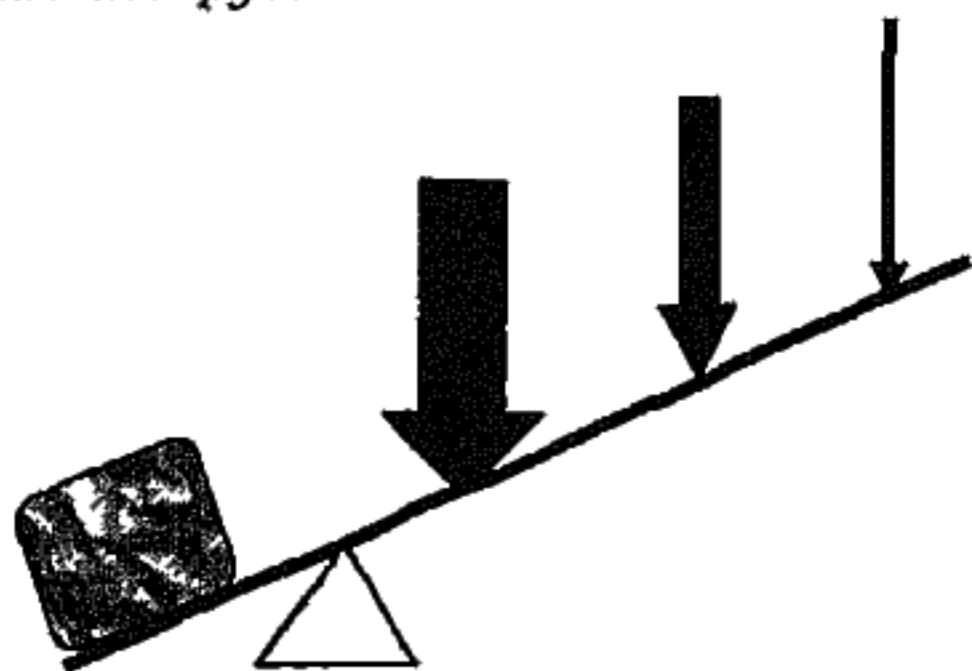
Как правило, это вызывает оживленный интерес, и Вы можете рассчитывать на благодарный контакт с организацией. Но есть тут и одна уязвимая сторона — некоторые главы компаний очень чувствительно, даже болезненно воспринимают столь клиническое отношение к своему детищу. Поэтому перед началом подобного рода 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, наблюдайте за жизнью своей организации под этим углом зрения. Точно, что Вы потратите это время с пользой для себя и своей организации.

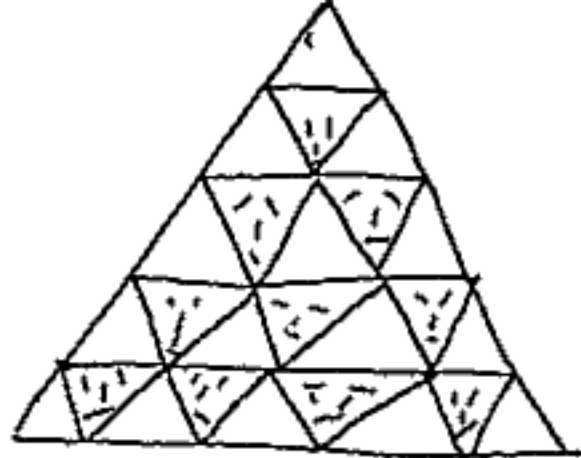
**ОСОБЕННОСТИ
ПРОФЕССИИ
КОНСУЛЬТАНТА
ПО УПРАВЛЕНИЮ**

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 сильнее. Хотя так управляемость особенно и не повысится, 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 глубоким знании своего предмета, в предоставлении услуг высшего качества на узком поле. А ограниченность специалиста (всем известна поговорка: «Специалист подобен флюсу – полнота его односторонняя») 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

Типология консультационной деятельности

По видам консультационной деятельности	"Специалисты": дроблительные направления						"Диверсифицисты": разделочные методы										
	Нормативные консультации			"Ценностное" консультирование			Проблемное консультирование										
	Экономические	Юридические	Организационно-технические и др.	Учебные и управленческие	"Тотальное" качество	Клиентские ориентации и др.	Консультирование проблем		Консультирование принципов								
структура							фасилитация и др.	цели организации	организационная культура	организационная структура	лидерство	типология	инновации				
По предмету работы																	
По методу работы	<ul style="list-style-type: none"> Информирование Расчеты Разработки Документальное Специальная диагностика (аудит и т.п.) Обучение 			<ul style="list-style-type: none"> Обучение Групповая работа Переходные технологии Сопереживание 			<ul style="list-style-type: none"> Органистическая Разработка Проблемные семинары Обучение 		<ul style="list-style-type: none"> Определенности (общая и частная) Взаимобучение Сценарный метод Рефлексивный метод Работа с группой Групповая работа Игрные методы Анализ чужих (свой) семинаров 						<ul style="list-style-type: none"> Итеративные технологии Сопереживание Проблемные методы 		
По функциям консультанта	<ul style="list-style-type: none"> Эксперт Аудитор Разработчик Сопереживание Преподаватель Катализатор 			<ul style="list-style-type: none"> Насловит Медiator С-и тренер Инициатор 			<ul style="list-style-type: none"> Диагност Эксперт Разработчик Президент Инициатор 		<ul style="list-style-type: none"> Диагност Эксперт Медiator Модератор Игротехнический 						<ul style="list-style-type: none"> Фасилитатор Инициатор 		

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 клиентской ориентации и методы командообразования, 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 объяснить клиенту, что я, дескать, "дженералист" 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 «дженералистам», 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 клиентской 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 клиентской 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 консультирование	Достичь конкретных результатов: приватизация, децентрализация, разрешение конфликта
Ценностно-ориентированное консультирование	Введение новых социально-управленческих ценностей, участие, общая собственность, клиентоориентированная работа...
Личностно-ориентированное консультирование	Развить способности работника, сменить его роль в организации...
Проблемно-ориентированное консультирование	Какую проблему вы решаете? Выявить, определить, 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 клиентскую организацию, организационная диагностика необходима хотя бы для выяснения потребности в этом проекте организационной структуры, 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 командообразование, на клиентскую 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 клиентской организации за город, в поместье, 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 консультантам 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), откуда 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 участвуют. 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 специфике данного бизнеса. Они не только изучают бизнес клиента, но и активно 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 напряженным 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 и 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 клиентской 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 (жауровой) ограниченности.

Лучше всего иметь некоторые проектные заготовки, уметь их выработать 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 дельные советы. Спрос на это большой, благодарный, но неконкретный. Ни кли-

¹ Не вранится мне калькировать кириллицей английские слова, но не получается точно назвать этот вид консультирования по-русски советование, советничество. Counseling 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 стучать на эту узкую для меня группу: советничество объективно и сущностно встроено в консультационный процесс. Вам невозможно уклониться 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 считал 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 клиентской 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, коучинг предлагает 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: захожу 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 среагировал немедленно: "Это будет большая потеря для фирмы – она умна, высококвалифицирована, 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 как коучингом.

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, наверно, и кто-то из домочадцев, друзей, сослуживцев. Но ведь подобные случаи не вычеркнешь из нашей практики. А значит, мы обречены заниматься коучингом.

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, захо-

¹ Среди русских аналогов английского "coaching" ближе всего к нему: тренер, репетитор, инструктор, но базис: термины о переводе 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 любовование 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 ту же 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? Ответу 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 вкрапываются в нашу работу с разной регулярностью.

ДИАГНОСТИКА ЛИЧНОСТИ. Прежде всего консультанту важен тип личности субъекта, с которым довелось сотрудничать. Современное типоведение 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 примет. Преобладающие эго-состояния руководителя в большой мере определяют организационную культуру. 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 высканний 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 мегабизнес 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-консультант 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 удастся 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 уменьше-

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, а така, то Ваша проблематизация этого образа среды и соответствующих ей установок будет гораздо 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 ободрить 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 теряете, 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, квалификации;
- управленческая, т. е. развитие лидерских качеств, способностей к командному взаимодействию на общефирменном уровне, стратегического мышления и т. д.;
- личностная, т. е. развитие способности к саморефлексии и взаиморефлексии, 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.

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 вы думаете, 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 некомуникабельности 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 успешной 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, и т. 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 свой 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 нередко 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 обрядовое, 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 плечет 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 нас 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 имеем?

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 откошения 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 самооценен. 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.

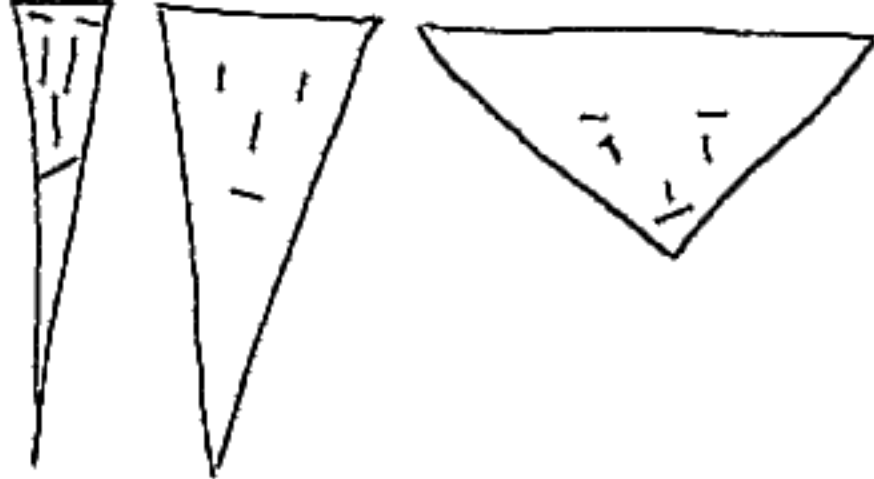
Советы консультанту

Вот Вам карта для поиска себя. Поиск 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 профессиональных 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 консультационных действий и операций (ср.: стоматолог, скульптор и т. д.): системный подход и анализ, новейшие тенденции в практике управления.

Знания консультантов-“дженералистов” должны охватывать теорию организации и управления, процесса. Что же касается “консультирования проекта”, т. е. консультантов-“специалистов”, то здесь нередко нужны и специальные, узкодисциплинарные знания (экономические, социологические, правовые 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 разного типа и состояния, в разнообразных ситуациях и условиях, не теряя линии консультационного процесса;
- умение преодолевать агрессию и избегать стресса во взаимодействии с работниками организаций в напряженных точках консультационного процесса;
- умение интуитивно восполнять ограниченность времени, консультационных 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 ордиагностики таковыми являются, например, процедуры обработки распорядительной документации, на этапе выработки решений – способы построения сценария и т. д.

Границы 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;

¹ Поскольку сам я консультант по управлению, то в основном буду говорить об этой ветви консультирования, хотя у нее много общего с другими.

- практики управления из организаций разного типа;
- выпускники бизнес-школ, экономических, социологических, психологических и правовых факультетов, поступающие в консультационные фирмы 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 юристы. 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

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 картинку 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 судящую сторону 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 клиентских 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. Кучкаров), "Пятерка" (М.А. Иванов, Д.М. Шустерман), IMI Consulting (С.В. Хайниш), "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 внутриконсультационном 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-клиентных отношениях. А 3-й критерий – объем работы, который может оцениваться в разных категориях трудозатрат: по времени, количеству операций, информативности 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, пере- говоры 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 инфор- мации, 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 объекте, 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 осязаемое сделать. Опять же, имеются в виду только дни, непосредственно 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 клиентской организации. В таком случае руководители организации рассчитывают на не регламентированное временем и темами использование экспертности 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 помесечная 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 *попродуктной* форм оплаты. Есть несколько видов консультационного продукта, за которые практикуется отдельная плата. Чаше — это этап выполнения работ: оргдиагностика, решение отдельных задач. К последним можно отнести реструктуризацию, разработку стратегии и все такое. Ко времени окончания этих работ привязывается нестрогое.

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 путанные 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 клиентской 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 вполне уместным при заказах на развитие клиентской ориентации фирмы, отработку логистики, повышение качества и т. д. Хотя трудности с исчислением доли консультационного вклада в такой эффект, как и в случае с прибылью, остаются.

Есть консультанты, специализирующиеся на *привлечении инвестиций*. И от объема последних им достается какой-то процент, а то и доля его. Они предпринимают меры по повышению инвестиционной привлекательности клиентского предприятия, организуют его сертификацию, переговоры с потенциальными 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 командообразование и пр. При месячной 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. "репутационного" 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-

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 возрастет.

Но есть и просто *привлекательность кливита*. 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 от *региона*, 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 решений;
- 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 консультангов-самоучек, тех талантливо-рискованных людей с любым исходным образованием, кто решил для себя, вот есть умеренный, 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 пригостишки 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 обмена 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. Они приходят за дополнительным методическим подкреплением, чтобы иметь большую "батарейку" 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 обсуждении 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 рода неопределенность есть серьезный шанс, источник радости и даже некоторое профессиональное лакомство. Потому что незнание клиентом ответа на вопрос, чего он хочет, его некоторая растерянность перед управленческой ситуацией, 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 узкому 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” консультантов они не столько стремятся быстро пройти от одного клиента к другому, сколько сделать больше разнообразных, связанных между собой, вытекающих одна из другой работ у одного и того же клиента. Но тогда они работают 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 того, по гонорарам они могут быть вполне одинаковы, потому что если “серийный” консультант свой подход имеет от большого количества клиентов, то

“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 от 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 ездил 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. Аганбегян пригласил меня занять там кафедру, я сразу предложил ему создать там первую в нашей истории Школу консультантов по управлению (ШКУ). Он тут же

оценил идею, запросил у меня программу, и в октябре 1992 г. первая группа будущих консультантов приступила к занятиям. С тех пор она каждый год делает два выпуска, в среднем по 25 человек. Бессменным директором Школы консультантов являюсь я, а заместителем директора – В.Е. Расцепкина.

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 средствами в становлении программы Школы и практическим преподаванием в ней: Ernst Marx, Frits van den Berg (ныне почетный член Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию), Frans Verhaaren, Marianne Kranenburg, Jaap Hendrix, Max Rubenstein и др.

Какова концепция Школы?

МИССИЯ ШКОЛЫ. Свой главный вклад в преобразование российского общества Школа осуществляет через свое значительное участие в формировании относительно нового для России профессионального сообщества консультантов 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 специалиста. 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 клиентских 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 клиентской организации), ситуационный (отработка устойчивых реакций на проблемные ситуации в процессе консультирования: убеждение, снятие агрессии, активизация, покушение на этику консультанта и пр.).

Однако в отличие от многих иных профессий, обучение консультанта по управлению не может опираться на изучение слушателями литературы в скольконибудь 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 (эталонных – наилучших с современной точки зрения примеров решений консультационных задач, неудачных – наиболее типичных ошибок, допускаемых начинающими консультантами; “трудных” – встречаются в практике консультирования, но не имеют пока решения);
- *взаимообучение*, предлагающее обмены собственными методическими и иными разработками, личными подходами, позициями между теми слушателями, кто имел уже опыт управленческого консультирования;
- групповые и индивидуальные *упражнения* на выработку “образа консультанта” как части его деловой культуры;
- учебные и практические *деловые игры*, первые из них имеют дело с условными ситуациями и проблемами, поиск решения которых имеет лишь тренинговое значение без практических последствий; предметом вторых становятся реальные случаи из конкретной практики слушателей, и найденные решения предназначены для осуществления ими в своей работе;
- *практикумы*, предполагающие применение слушателями изучаемых методов к анализу и решению проблем своих организаций в аудиторных условиях;

- *тренинги*, представляющие собой “репетиции” поведения и действий в ожидаемых на практике ситуациях;
- *“полевые” работы*, т. е. консультационная практика в клиентных или собственных организациях в двух вариантах – ассистирование преподавателю в отдельных консультационных процедурах с целью их перенятия, подражания его действиям с “примеркой на себя”; самостоятельное выполнение некоторых процедур под контролем или с помощью преподавателя на объектах;
- *монографический метод* – обсуждение отдельных завершенных консультационных 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 группой разбираются концептуальные, методические, ценностные, ситуационные 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 новых разработок, направлений и иного опыта;
- уровня исходной подготовки слушателей, их предварительной осведомленности в литературе, практике управленческого консультирования;
- состава преподавателей, возможности привлечения авторов или знатоков оригинальных технологий, диагностических методов или же представителей 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 аудиторных часов);
- выполнение практических работ в клиентных организациях (заочно) общим 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 управленческого консультирования (16 часов каждый);
- *мастер-классы* (по 5 дней каждый) для ознакомления с практикой отдельных консультационных фирм и новыми технологиями управленческого 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: 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 подобные трудности);
- какие уроки следует извлечь из представленной выпускной работы?

ПРАВИЛО 4. К преподаванию в Школе консультантов допускаются только успешно практикующие консультанты по управлению с высокой репутацией и имеющие свое профессиональное лицо, специфический стиль и собственные 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, Кулижский 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, общезвестные кодексы консультационных сообществ.

1. БАЗОВЫЕ ЦЕННОСТИ КОНСАЛТИНГА

1. Если у Вас есть выбор – решать какую-то частную задачу или проблему или разработать механизм решения класса подобных проблем, – выберите 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 консультационная работа. Гораздо труднее приходится, если клиент ставит перед Вами задачу, неадекватную реальным потребностям организации. Скажем, он просит помочь ему повысить исполнительскую дисциплину, хотя даже первый анализ подшивки приказов показывает, что дело скорее в качестве самих

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 клиентскую ориентацию до сервильности, послушания. Нередко случаются попытки руководителя вмешиваться в работу консультанта, давать ему поручения, даже командовать. Бывает, он запрашивает тексты диагностического интервью, требует изменения методик, ломает правила групповой работы и т. д. Мы должны договариваться с ним еще “на берегу”: процесс ведет консультант, и его технология должна соблюдаться, его “власть” в процессе признается и клиентом. Консультанту это необходимо не только по причине самоуважения, 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 оргдиагностики, 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 прийти 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 достичь, решая проблемы или разрабатывая возможности. Иногда не так уж важно, сформулировал 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, предпочтениях, стилях работы. Иногда они преувеличиваются, доводятся до принципиальных. На мой взгляд, в действительности они не только сочетаемы, но и неразрывны, едины. Вот они здесь, ниже.

СУБЪЕКТНЫЙ – СИСТЕМНЫЙ УРОВНИ

Усовершенствования, обновления оргструктур, стратегий, технологий и т. п. не могут дать нужного эффекта в отрыве от того, как во всем этом чувствует себя человек. Жаль, если этот тезис выглядит как гуманистическая декларация

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 фронт-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. Разве 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 порученца. И если тот покоряется, интерес к нему скоро пропадает. Однако выступать в

¹ По-видимому, первым, кто ввел эту дихотомию, был Георгий Петрович Щедровицкий в своей агропрактике. Наклон 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 похожа 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 клиентской 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 нововведений снижает конкурентоспособность фирмы. А генеральный говорит: "Давайте остановимся".

3. Как опознать неконсультативного 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: коучинг, 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 консультантонепригоден. Хотя признаки подобной непригодности заранее обнаружить довольно трудно.

4. Почему то, что хорошо получается в одной организации, совершенно проваливается 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 не 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, об 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 уволить? 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 очевидна.

* * *

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 консультант-клиентным отношениям, которые я выбирал сам (или владел 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. Елимова, – “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 наличие криминальных наклонностей или даже какого-то опыта на этот счет.

Все три подхода могут дополнять друг друга. Ведь консультирование основано на коммерческой сделке. И оно часто включает обучение. Но все же... Здесь 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... Но их 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 аналогии, 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 клиентской организации.

Привожу свой ответ (смысл его):

"Я действительно пытаюсь восполнить дефицит конкурентной ориентации в вашей фирме. Ибо убедился на примере многих своих клиентов, что ослабевают 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, – сказал он с некоторым даже упреком.
- Да, 90% консультантов не стали бы убеждать, рисковать отношениями с клиентом, – 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 целостности, никого не потерять и вместе пробыть в будущем. 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 командности, а в несовместимости их привычных ценностных ориентаций 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 командность 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 командование, но тогда пачать 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 клиенту 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 освоившихся 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 решить 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 урегулирован регламент, много путаницы в делах. Предстоит непростою 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 охранительности, 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, подчитайте, 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. Мэйно, Ф. Ротлибергер, 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 освеще-

ценности 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 непроявленного спроса, формирует спрос на те консультационные услуги, которые адекватны диагностированной или иначе оцененной ситуации;

б) глубокое консультирование присоединяет к процессному и проектно-управленческому консультированию т. н. советование (counseling) и индивидуальное консультирование (coaching);

в) глубокое консультирование инициативно, поскольку занимает самостоятельную позицию по отношению к сведениям, оценкам, заказам, идущим из клиентской организации; оно не столько идет за клиентом, сколько ведет его;

г) глубокое консультирование предполагает консультанта широкого диапазона, владеющего большим набором методов, способного предложить клиенту разнообразные консультационные продукты (это может быть один консультант 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 ориентируетесь 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 избегание 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 иницируют и продвигают дело, в которое вовлекают других. Нарастивая 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 корепится 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 консультантом 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 благодарность к нему. Если Вы склонны к образовательному консультированию — он для Вас;
- открытость *новшествам*. Клиент охотно рассматривает различные проекты новшеств, либо привнесенных готовыми, либо выработанных процессно 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, выявление проблем, характеристику личности своей и сотрудников и т. п. Увлекательные методы тренингистов, познавательные методы оргдиагностики и т. д. охотно покупаются такими клиентами;
- открытость *нововведениям* есть, конечно, высшая степень открытости изменениям, понимаемым именно как реальные изменения в поведении, действиях, структурах, целях, нормах и пр. Так устроен клиентный мир: эта категория — наименьшая. Что вполне естественно. Разумно отобрать из знаний, 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 свое 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 действий.

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 ориентаций 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 рышка 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 собственности. 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 административного аппарата);
- введение принципа *неразрушающего контроля*, который обяжет фискальные органы, милицию, ФСБ проводить необходимые проверки без значительного ущерба для бизнеса;
- финансовое, правовое, управленческое *консультирование* по ценным новшествам в мировой и отечественной науке и практике;
- вовлечение эффективных собственников в *выработку решений* регионального уровня, использование их интеллектуального потенциала в управлении регионами, поселениями;
- организация взаимодействия, *обмена опытом* эффективных собственников в виде круглых столов, семинаров с участием выборных руководителей 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 неконсультативного 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 сгройть 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 требовать от консультанта по управлению в отличие от других, но если ему умело объяснить, показать, попробовать сделать что-то полезное, то клиент быстро научается и дело идет. Он понимает возможности и границы консультанта.
- *"Чудоискатель"*. Требуем невозможного (применительно не к способностям данного консультанта, а к управленческому консультированию в целом): повысить прибыль на столько-то процентов, достичь бесконфликтности в коллективе и т. п.
- *Стагнант*. Хочет что-то существенно улучшить, ничего не меняя фактически. 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 Стагнантом 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 стагнирует. 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 занижить 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-

шая страсть этого предпринимателя. Наша способность к воображению, изобретательность, умение конструктивно оппонировать найдут у него признание.

Пока военно-спортивный образ рыска 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-Бриггс 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 напроць. И напротив, попадаютсся 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 попадетсся 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.

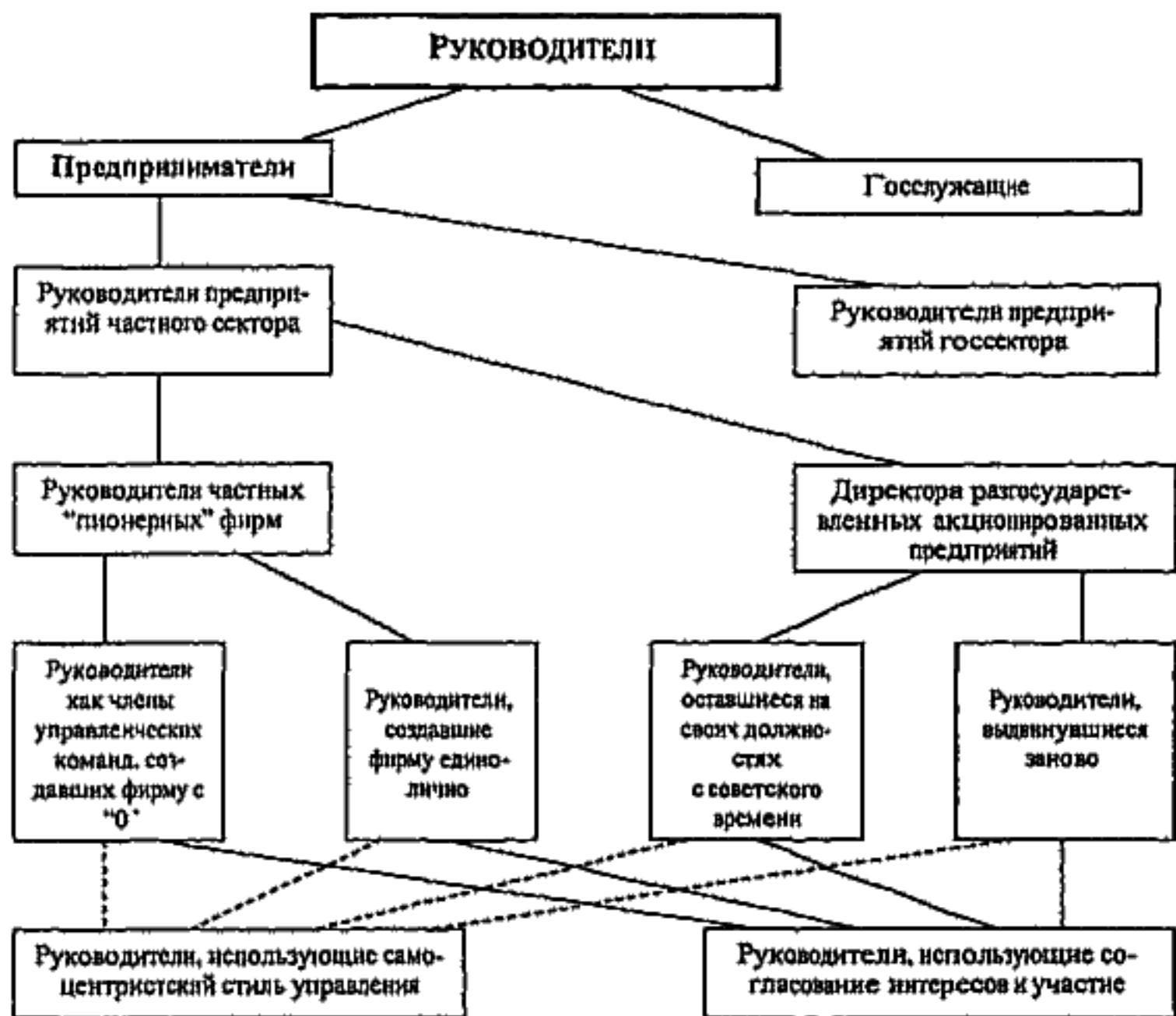


Рис. 11. Типы руководителей

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 придиричивость, 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.
- *Бессубъектность клиента*. Действительно, как определить в такой разветвленной и многообразной структуре, кто персонально является моим клиентом? Первый руководитель, которого хотелось бы видеть в этом качестве, либо постоянно отсутствует, либо контакты с ним оказываются предельно краткими, и реально в повседневной работе консультанта он участвовать 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, когда 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 проектировщика, который им должен дать готовые решения. Возможности процессного консультирования там очень ограничены. А мы-то знаем, что некоторые задачи без процессного консультирования не решаются.
- *Равнодушие к продукту*. Среди нескольких или многих причастных лиц трудно найти кого-либо лично заинтересованного в качестве консультационного продукта. Хорошо, если он им интересен в силу любознательности или искренней заинтересованности в пользе дела. Но даже в этом слу-

час 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 объяснить 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 крайнего 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, несосуществляемость 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-клиентских 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 решались 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 оргдиагностику 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 неприятливо 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 табу, 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 задания 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 клиентской 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 руководителей и 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 (как, 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-клиентных 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 познакомиться 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 "Антиновационные 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, ценностных ориентаций, 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, непринужденность 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 специализированно по 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 хотят. 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 консультируемы? 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 Пригожиным Аркадием Ильичом, далее именуемым "Исполнитель", с другой стороны, о нижеследующем.

1. Предмет Договора

1.1. В соответствии с настоящим Договором Исполнитель обязуется оказывать Заказчику услуги, указанные в Приложении 1 ("Объем работы") к настоящему Договору и именуемые в дальнейшем "услуги", а Заказчик обязуется оплатить эти услуги в порядке и на условиях, определенных в Договоре.

1.2. Для выполнения работ по настоящему Договору Исполнитель имеет право привлекать услуги третьих лиц (субподрядчиков) только после согласования с Заказчиком. При этом Исполнитель отвечает перед Заказчиком за действия привлеченных им лиц (субподрядчиков) как за свои собственные действия.

2. Стоимость услуг и порядок расчетов

2.1. За услуги, предоставляемые по настоящему Договору, Заказчик выплачивает Исполнителю денежное вознаграждение в российских рублях, эквивалентное ... долларов США в соответствии с бюджетом проекта, указанным в Объем работ (Приложение 1 к настоящему Договору). Сумма выплачиваемого денежного вознаграждения включает в себя все обязательные выплаты в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Выплата денежного вознаграждения по настоящему Договору осуществляется в следующем порядке:

2.2. До начала работ в соответствии с бюджетом проекта, предусмотренным Объемом работ (Приложение 1), Заказчик производит авансовый платеж в размере 50% от стоимости работ по этапу.

2.3. После подписания Заказчиком соответствующего акта сдачи-приемки работ по оказанию услуг Заказчик обязан выплатить Исполнителю полную одобренную стоимость услуг за вычетом авансового платежа. Указанная сумма должна быть переведена Заказчиком на банковский счет Исполнителя, указанный в п. 7 настоящего Договора, в течение 7 (семи) банковских дней с момента подписания акта сдачи-приемки работ или выдана наличными из кассы Заказчика. В случае если Заказчик откажется принять работу, указанную в акте сдачи-приемки, Заказчик обязан представить Исполнителю письменный мотивированный отказ в течение 7 (семи) рабочих дней с даты представления Исполнителем акта сдачи-приемки.

2.4. Все платежи по настоящему Договору производятся в российских рублях. Средства аванса начисляются в течение 10 дней с момента подписания Договора, а по окончательному расчету – в день подписания акта сдачи-приемки.

3. Обязанности Сторон

Исполнитель обязуется

3 1 Полностью и в срок оказать услуги, указанные в Приложении 1 к настоящему Договору

3 2 Предоставить Заказчику документы, предусмотренные обязательствами Исполнителя по отчетности (Приложение 2 к Договору), в сроки, указанные в Приложении 2 к настоящему Договору

3 3. Во время действия настоящего Договора и в течение двух лет после его окончания без предварительного письменного согласия Заказчика не разглашать конфиденциальную информацию по настоящему Договору и оказанным услугам

3 4. Осуществить доработку отчетов в случае наличия обоснованных замечаний Заказчика в согласованные сроки

Заказчик обязуется

3 5. До начала работ произвести авансовый платеж в размере 50% от стоимости работ по эталу

3 6 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 7 Осуществить оплату услуг Исполнителя на условиях, указанных в настоящем Договоре, в размере, предусмотренном в п 2 настоящего Договора

4. Ответственность Сторон

4 1 За неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по настоящему Договору Заказчик и Исполнитель несут имущественную ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ

4 2 В случае если Исполнитель задержит предоставление отчетов, указанных в Приложении 2 к настоящему Договору, на срок более двух месяцев, Исполнитель осуществляет возврат аванса Заказчику на условиях, определенных действующим законодательством РФ

5. Разрешение споров

5 1 Все споры и разногласия по настоящему Договору, в т 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

6 1. Все отчеты и другой материал, подготовленные Исполнителем для Заказчика в рамках настоящего Договора, являются собственностью Заказчика и не могут быть использованы Исполнителем в коммерческих целях без письменного разрешения Заказчика. При использовании результатов в научных и других публикациях Исполнитель обязан указать, что они получены в рамках Программы. Исполнитель не имеет права целиком публиковать результаты работ по Договору без письменного согласования с Заказчиком

6 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 отчетов, 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.

6.4 Все изменения и дополнения к настоящему Договору действительны лишь в том случае, если они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными представителями сторон и являются неотъемлемой частью настоящего Договора.

6.5 Настоящий Договор составлен в двух подлинных экземплярах: первый экземпляр – для Заказчика, второй экземпляр – для Исполнителя.

6.6 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	Пригожин Аркадий Ильич

Подписи сторон

Заказчик	Исполнитель
Директор Представительства корпорации	Пригожин А.И.

Приложение 1
к Договору № _____
от "___" _____ г.

Объем работ

I этап

1. Разработка стратегического управления

Предполагается передать руководителям и сотрудникам организации методологию и процедуры работы над стратегией организации, с помощью и участием консультанта разработать методiku и методологию стратегического управления в организации, подготовить переход на самостоятельный режим стратегического управления.

Этапы

1 Сравнительный анализ стратегического управления, стратегического планирования, долгосрочного планирования, оперативного управления.

2 Анализ соотношения матриц угроз и возможностей применительно к данной 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, 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 документов, его методического обеспечения. Принципы его применения в других организациях различного профиля

3 Разработка функций некоторых подразделений и работников данной организации. 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, выявление ее возможностей и ограничений

2 Освоение методики мотивирующей оценки в привязке к определенным функциям и категориям работников

3 Разработка механизма мотивирующей оценки для различных подразделений данной организации

4 Апробация и корректировка механизма мотивирующей оценки

Результатом этой работы будет внедрение динамической системы мотивирующей оценки, используемой и корректируемой "на ходу", без массивных 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

2 Выработка норм и кодекса отношений в организации (отношения начальник – подчиненный, подчиненный – начальник, горизонтальные и общефирменные 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

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 № _____
от “__” _____ 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 организации

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 начальник – подчиненный, подчиненный – начальник, горизонтальные и общефирменные 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).



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.

¹ Подробнее об этом см.: *Кубер Милит. 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 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 перестала 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 пятатного расписания, невероятного количества инструкций и ограничений. Поэтому использование ими основ организационной науки, методов совершенствования организации и управления весьма слабо могло повлиять на успеш-

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 сказались 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 потовцы 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. Озирь.

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.

АКУОР 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:

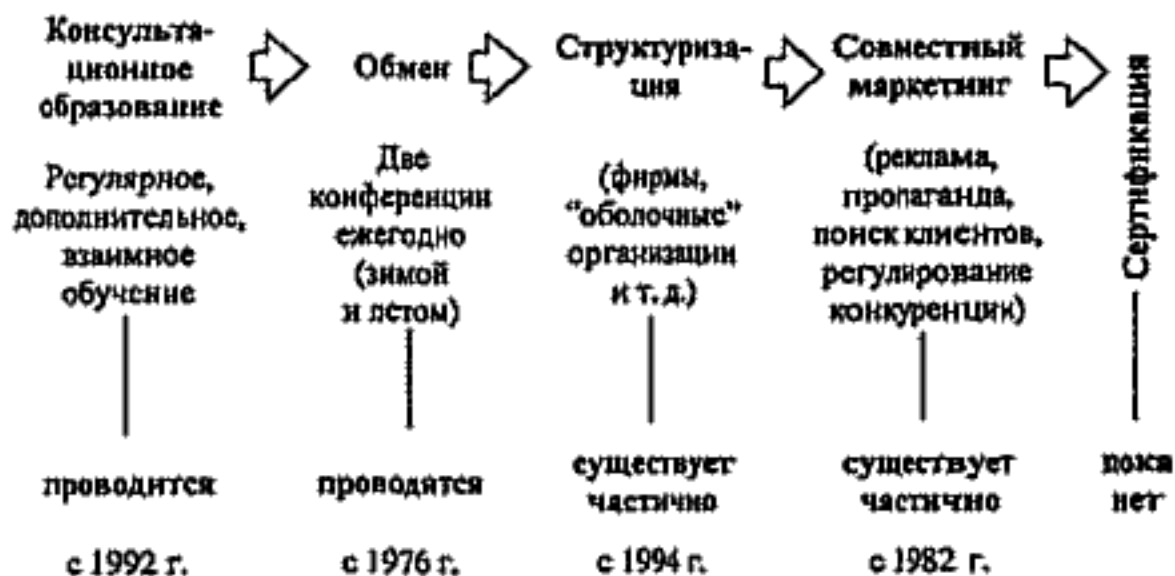
- передачу консультационных методов и опыта между поколениями консультантов;
- общероссийский обмен консультантов своими методами;
- развитие консультационного образования;
- международное сотрудничество: вовлечение российских консультантов в мировые профессиональные сообщества.

Главное в миссии АКУОР – организация профессиональной среды, многостороннего 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 международных 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 РАЗЛИЧНЫМИ УРОВНЯМИ ЧЛЕНСТВА ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ МИССИИ

Путь АКУОР (основные вехи)

Точки отсчета, год	События	Содержание деятельности	Ведущие идеи
1976	Основание секции Социологии 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - "Мы не только научные работники мы еще и консультанты!" - Игровая 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.	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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 поу-лау, 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 регулярной 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	Приятие на конференции АКУОР собственного Кодекса взаимоотношений В последней версии Кодекса сохранилось немного	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 ISMCI профессиональных критериев Переговоры с ISMCI	– Ближе к западным коллегам! Преодолим 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

География АКУОР

4 государства,
в прошлом республики СССР

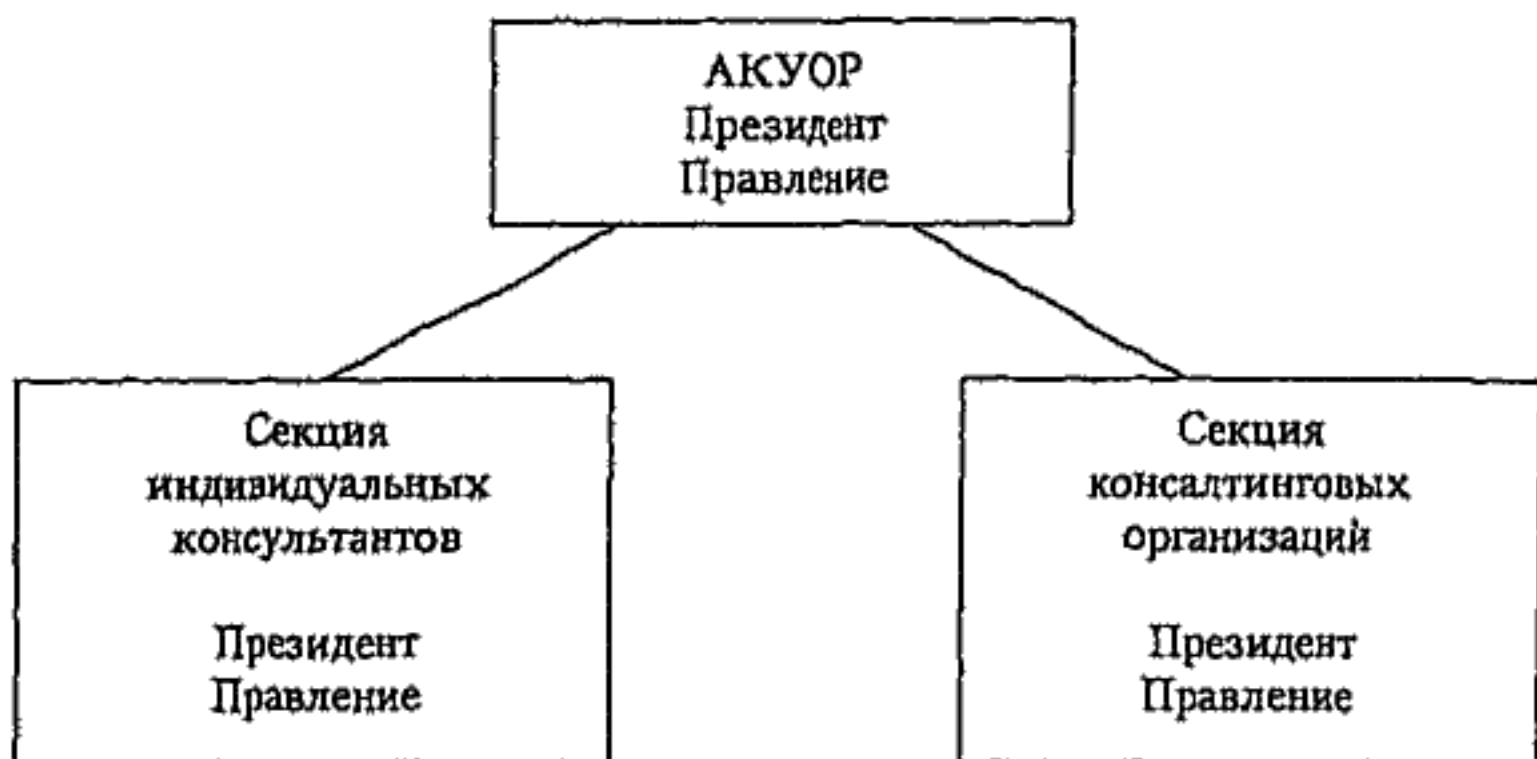
Россия
Белоруссия
Казахстан
Латвия

44 города

Самые восточные города –
Владивосток, Находка
Самый западный город –
Калининград
Самый южный город –
Ростов-на-Дону
Самый северный город –
Архангельск

Структура

Ассоциации консультантов по управлению
и организационному развитию



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 несовершен-

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 клиентской 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 должен стремиться к смягчению этих последствий, к разумному балансу интересов
- Консультант не должен скрывать от персонала клиентской организации цели и методы работы с ним
- Консультант хранит в тайне оговоренную с клиентом информацию о клиентской 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 обобщенном виде
- Консультант не должен передавать клиенту некоторые виды информации о персонале, произведенной самим консультантом в ходе его работы (социометрия, позиционный анализ и т. п.)

II. Консультант-консультантские отношения

- Консультант принимает на себя обязательства перед своим профессиональным объединением следовать данному Кодексу.
- Консультант считает своим долгом способствовать развитию своего профессионального сообщества, в т. ч. через передачу коллегам своего опыта и методов работы, помощь друг другу в поиске клиентов, взаимоподдержку в трудных консультационных случаях и т. п.
- Консультант при заключении контракта с клиентом должен проинформировать об этом других консультантов, работающих у того же клиента (если ему известно о таковых), член Ассоциации обязуется не вступать в недобросовестную 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 общечеловеческих ценностей и интеграции нашей страны в мировое сообщество;
- он открыт к сотрудничеству с государством в подготовке и осуществлении прогрессивных мероприятий, в т. ч. на безвозмездной основе;
- он стремится к профессионализации и гуманизации управленческих отношений 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. *Разработочная 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 опытом, знаниями, методом, идеей.

2. В ходе взаимодействия по определенной методике сочетание индивидуальных вкладов каждого участника обобщается, интегрируется, перерастает в выработку 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 разработочной конференции различаются продукт и результат. *Продуктом* считается найденное решение, новое знание или идея. *А результатом* разработочной конференции считается развитие возможностей участников через обогащение их квалификации новым продуктом, сплочение, интеграция

участников конференции в новое сообщество (профессиональное, идейное, человеческое).

4. Овладение участниками навыками конструктивного взаимодействия в больших и малых группах специалистов разной квалификации и профилей.

5. Множительный эффект: распространение участниками методов интенсификации, "повышения производительности" конференций в своих профессиональных и иных сообществах.

Разумеется, косвенным результатом такой конференции становится повышение эффективности деятельности ОМС.

Рекомендации по подготовке и проведению разработочной конференции

1. Содержательно и актуально определить проблему, для решения которой 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 проведения 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 основных идей),

– накопление листов с содержанием на стенах пленарного зала и комнат для групповой работы – по мере появления соответствующего содержания.

6. Проследить за тем, чтобы установочные доклады завершались перечнем конкретных проблем, подлежащих решению на данной конференции.

7. После утверждения названного перечня проблем предложить нескольким добровольцам из числа участников взять на себя функцию оценки хода, продукта и результатов конференции, с тем чтобы они с самого начала готовились к выполнению этой функции.

8. Утвердить регламент.

9. Предложить участникам распределиться по группам решений обозначенных проблем. Некоторые группы могут браться за решение двух-трех проблем.

10. Предложить каждой группе определить своего докладчика на пленарное собрание.

11. Определить требования к докладчикам на пленарное собрание: аргументированность, лаконичность, новизна и т. д. От некоторых групп могут быть 2–3 содокладчика.

12. 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)

13. Очередность докладчикам от групп определять по логике движения от одной проблемы к другой

14. 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 сертифицировании 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 структур 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, начнется 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 сильнее. 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 авансированной услуги.

2. Доверие не столько к продукту, сколько к личности консультанта. Фактор доверия к конкретному консультанту, его фирме имеет в нашем бизнесе особое значение.

3. Определяющую роль в продаже наших услуг имеет фактор личного общения, отношенческая сторона продаж.

1. ОСОБЕННОСТИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО РЫНКА

На моих глазах рынок консультационных услуг в нашей стране созрел очень неравномерно как по темпам, так и по регионам. Можно назвать 4 основные стадии формирования консультационного рынка.

На первой стадии существует отчужденный рынок, когда знания 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 периоды аттестация персонала, реструктуризация.

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 оппорирование, слышать от Вас о новых явлениях 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 социотехнических нововведениях в их клиентских 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 диалды – те, кто привыкает работать в паре у любого клиента. Странно, но в управленческом консультировании почему-то диалды 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 бывал 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 – включает 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 взаимосвязан 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, которая сейчас пользуется наибольшим спросом или получается у них лучше всего. Например, разработка стратегии фирмы или повышение клиентской ориентации и т. п.
- **Личность консультанта** – в буклете или ином рекламном материале представляются 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!" Разумеется, 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 оргдиагностику?

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 консультантом или фирмой.

- Отличие от других.
- Вопросы клиенту, проблематизация его
- Персоналии: фото лидера, сотрудников (индивидуальные и совместные), их специализации, достижения
- Философия, принципы консультирования (индивидуальный подход, конфиденциальность, "не работаем с конкурентами", "репутация выше гонорара", "ваши проблемы – это ваши ресурсы" и т. д.)
- Авансы клиенту – что именно он получит.
- Источник знания, 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 сделать на нем PR намного легче, чем в странах хорошо консультантовооруженных. 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

¹ 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 наступают 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, отсюда 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 клиентской 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 вступить 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 проектом, 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

		А	Б
Типы консультантов		"Серийный" консультант: мало продуктов – больше клиентов	"Штучный" консультант: много продуктов – меньше клиентов
Уровень развития спроса			
Спрос I порядка: Руководитель сам заказывает консультационный продукт		Получает и выполняет заказ	Проблематизирует и развивает заказ через поэтапный контрактный
Спрос II порядка: Руководитель принимает известные ему консультационные продукты		Предлагает продукт и выполняет заказ	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 выходить 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 пойдем, 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 почему 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 рамках цикла консультационных работ.

Предусматривает:

- самодиагностику руководителями управленческих ошибок и патологий в своей 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 документов, его методического обеспечения. Примеры его применения в других организациях 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, выявление ее возможностей и ограничений.

2. Освоение методики мотивирующей оценки в привязке к определенным функциям и категориям работников.

3. Разработка механизма мотивирующей оценки для различных подразделений 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 массивных и дорогостоящих 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 данной 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 практической ценности. Типы организационных культур.
2. Выработка норм и кодекса отношений в организации (отношения начальник – подчиненный, подчиненный – начальник, горизонтальные и общефирменные 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, внутриккомандные 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: 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

Порядок работы: 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 предупреждения.

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 получают возможности:
– провести управленческую саморефлексию, т. е. осмысление своего управленческого опыта по предложенным 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:	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
Способы работы:	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
Этапы работы:	Консультант предлагает участникам 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 консультантов 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 доходности, 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 консультационных услуг по управлению в едином комплексе для организаций всех типов;
- б) опережающее качество концепций, методов, техник и процедур управленческого консультирования;
- в) инициативное лидерство в профессиональном сообществе консультантов по управлению и организационному развитию;
- г) высшую из имеющихся текущую и стратегическую доходность и капитализацию 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 рыночной стоимости его акций:

Оценка бизнеса	Оргдиагностика	Разработка необходимых изменений	Повышение реальной эффективности	Сертификация предприятия	Капитализация
----------------	----------------	----------------------------------	----------------------------------	--------------------------	---------------

1.2. На уровне федерального округа, области (республики) – от аппарата администрации до политических отношений:

Оптимизация построения аппарата обл. администрации и мэрий (функции, командность, мотивация, оценка и т. д.)	Разработка стратегии управления регионом	Разработка и освоение переговорных технологий согласования целей и действий между разными органами власти (исполнительными и законодательными, губернаторами и мэрами, с федеральными представительствами)
--	--	--

¹ Название фирмы условное.

Разработка и освоение переговорных технологий оптимизации отношений между властями и бизнесом	Оптимизация отношений власти с "третьим сектором" и прессой	Построение результативной системы коммуникаций власти с населением и обратно	Отработка отношений региональной власти с федеральным округом и Центром
---	---	--	---

1.3 Между уровнями предприятий и региональным должны быть сквозные идеологемы, ориентирующие их взаимодействие по приоритетам. Речь идет о т.н. "ключевом звене", которое в данных условиях может сыграть ведущую роль в активизации социально-экономических сдвигов. Примерами такой идеологемы могут быть "эффективный собственник", трипартизм, кодекс "власть – бизнес", управляемость и т.д.

1.4 Для этого нет необходимости существенно расширять штат "А-к". Разумнее использовать т.н. "оболочную" структуру минимум постоянных, но достаточное число приглашаемых под конкретные проекты.

1.5. Необходимы действия в двух направлениях

- расширение методической базы уже действующих в "А-к" видов консультационных работ (оргдиагностика, разработка изменений для повышения реальной эффективности) с целью обеспечения их максимальной полноты и разнообразия,
- включение в штат или "орбиту" "А-к" специалистов по оценке бизнеса, сертификации 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"

2.1. Обратиться с предложениями (письмо, встреча, программа, финансирование и т.п.) к представителям Президента РФ в административных округах по научно-методическому обеспечению развития округов

2.2. То же по отношению к губернаторам, мэрам, особенно – новоизбранным

3. Взять лидерство в консультационном сообществе

3.1. Занять ключевые позиции в конференциях консультантов

3.2. С какой-либо международной организацией начать коммерческую сертификацию консультационных фирм и консультантов по управлению

3.3. Объявить о генеральном спонсорстве съездов и конференций консультантов, как российских, так и международных, на территории России

3.4. Начать самокупаемое издание профессионального журнала

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ
ДИАГНОСТИКА**

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 считаешь 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 ОРГДИАГНОСТИКИ

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 клиентской 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. Альтшулер 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 и 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 оргдиагностику. 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, которую руководитель иначе не получит. Поэтому что-то диагностика показывает иначе, чем он привык видеть, а что-то – и вовсе неизвестное ему.
 - Выход на корневую проблему, решение которой снимет некоторые другие 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 ингейк (intake – вхождение, проникновение) в организацию с выходом на следующий контракт.

Еще один довод. Консультанту все равно приходится знакомиться с новой клиентской 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 оргдиагностику. 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 консультант-клиентских 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 клиентской 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 искомого высказывания – 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 суждения насчет своих проблем;
- она часто отражает интересы и мнения подразделений респондентов (т. е. тех, кто отвечает на вопросы консультанта) и поэтому не только противоречит, но иногда и противостоит информации, исходящей из других подразделений;
- эта информация искажается даже намеренно, если респондент стремится своими ответами повлиять на возможные решения, предложения консультантов.

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 не 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 бы 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 исполняемости 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 задачную. 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.

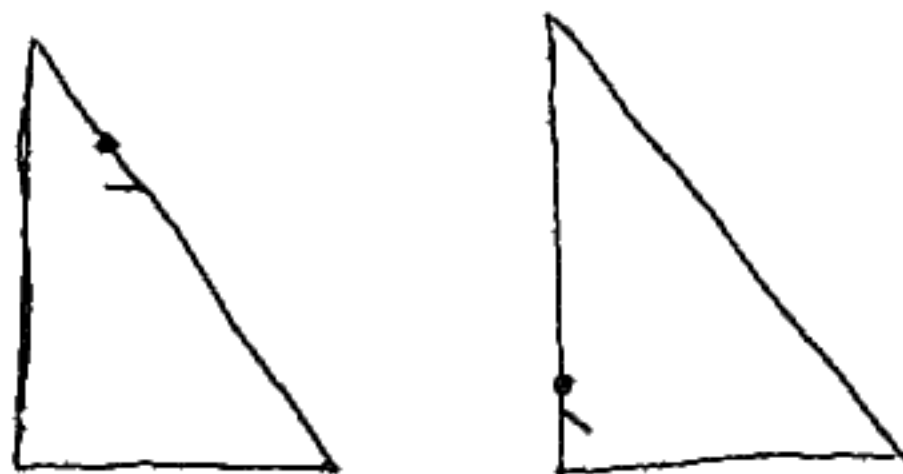
Но самодиагностика – вещь предварительная, по ней глубоких выводов не сделаешь, и она не очень доказательна для клиента. Поэтому следующая стадия – диагностическое интервью. Там мы специальными вопросами пытаемся выйти на организационные проблемы через обработку полученных высказываний. Хотя обработка 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).

Организационная диагностика			
Проблемная		Задачная	
Общая		Частная	
Организационная самодиагностика	Диагностическое интервью	Анализ управленческих решений	Диагностическое наблюдение

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 сотрудниками клиентской организации,
- получить первое представление о ее проблемах,
- вовлечь руководителей и других сотрудников в консультационный процесс,
- преодолеть напряженность, дистанцию в отношениях между консультантом и клиентской 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 Алош 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 строчковывделителей!);
- 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. Представьте 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 листу 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 ваше усмотрение. 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 заполняли 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 клиенту-

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 наклонена в сторону от нее, середина пирамиды отделена от основания, а в пустотах – либо язычки огня, либо зубья ограды, либо потоки воды. Лебедь, ракета, щука появляются на одном или нескольких рисунках. Квадрат с разнонаправленными стрелами, фигурки людей, обращенных спиной друг к другу, иногда группы 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 замкнута 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 клиентской 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 и ровного, 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 клиентская 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 возрасти, 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 экспертизу — в дальнейшем это скажется. Когда я поддерживаю 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 ориентаций.

- 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 клиентской организации предлагается почти осмысленно определить соотношение величин 4 векторов.

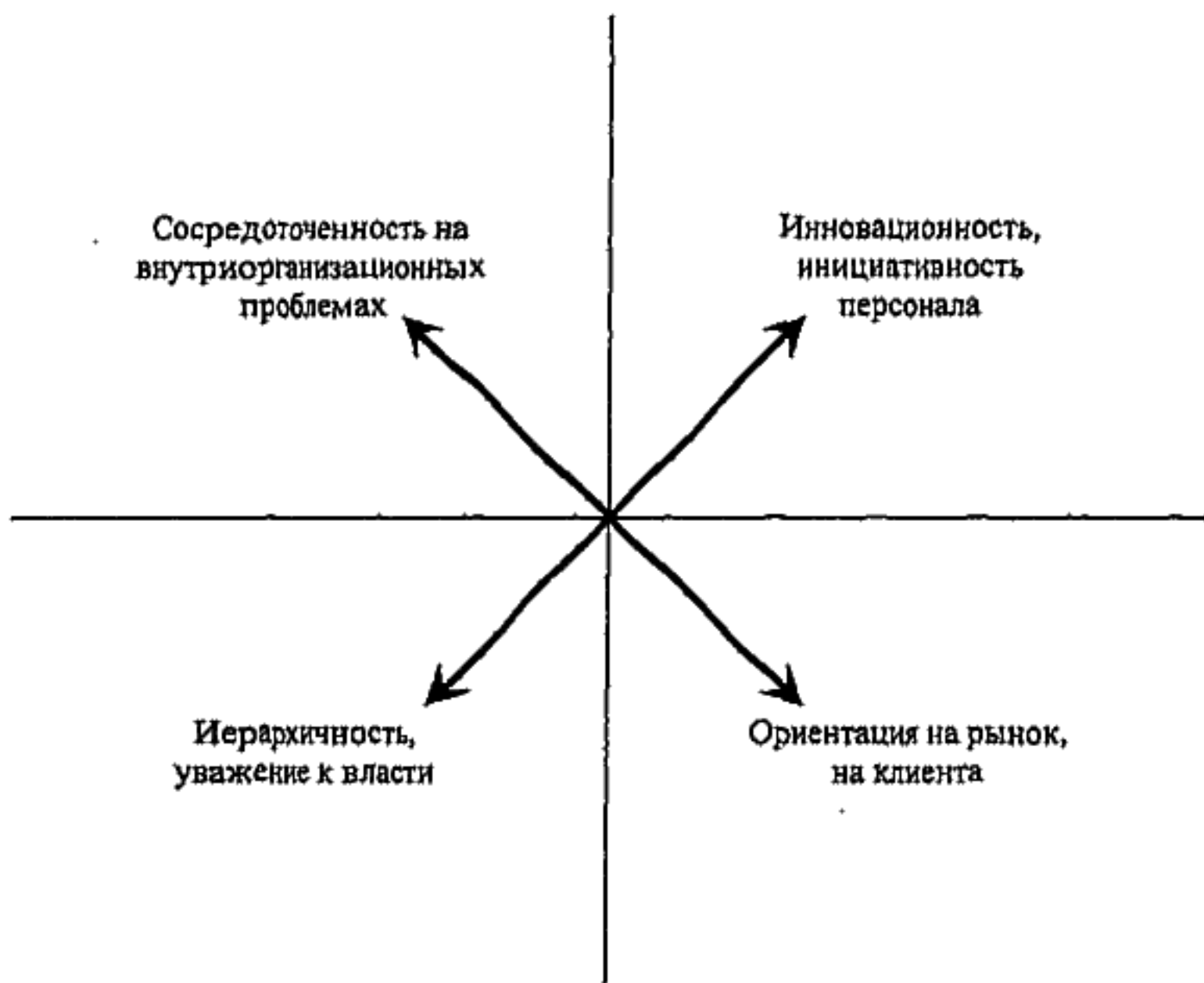
Процесс проходит так. Обратите внимание, что не после завершения работы над "Метафорой", а в момент, когда участники приносят листы со своими рисунками и складывают их один на другой, консультант тут же предлагает каждому схему, которую Вы видите ниже. Вопрос там написан понятно, задание сравнительно 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 защите своей выпускной работы рассказал, как он догадался отделить влияние работы над "Метафорой" на работу с "Крестовиной". Действительно, если мы обсудили рисунки и заметили там слабую клиентскую ориентацию, то естествен-

¹ Кэмерон К и Куин 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 стандартизацию 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. Потом я собираю эти листки, на большом листе флип-чарта или на стене вос-

произвожу параболу и переношу на нее все отметины. Как правило, получают 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 уредить их нарастающие, т. е. каким образом заняться обновлением, оздоровлением общесфирменного организма. А отсюда уже удобно и логично перейти к управленческим ошибкам и оргпатологиям. 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, проблематизирующий 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 работы, разрешения конфликтов и т. п.;

- в) *“ерунда все, что нельзя посчитать”* – предубеждение против качественных методов стимулирования, оценки работников и т. д.;
- г) отношение к работе над *стратегией* как к занятию абсолютно непрактичному;
- 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 организации на себя;
- б) *демотивирующий* стиль руководства, т. е. упор на подчеркивание упущений работников, а не на оценку их достижений;
- в) *“информационная алчность”* – стремление знать и контролировать в организации все;
- г) *дублирование порядка*, когда руководители выдают задания, повторяющие 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 выполнения заданий;
- з) *поспешность* в выдаче *заданий*, отчего у подчиненных возникает установка: *“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 главные причины сбоев в управлении – низкая исполнительская дисциплина, внешние обстоятельства, а не собственные просчеты;

б) культ *материального стимулирования*, сведение всей мотивации к доплатам, премиям, бонусам, нежелание “включать” более сложную мотивацию 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*, самоспокоение, 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 <i>опасность для дела</i>	Особенно актуальны <i>для вашей организации сегодня</i>

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 квадратки (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 6, 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. е. 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 левой 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, взаимосвязи

Приведу пример как это выглядит

2		3		4		5		6	
а	а	а		а		б	б	а	
в	в	б	б	в	в	е		в	в
г	г			д	д	и	и	д	
д						л	л		

5. РАБОТА С ОРГАТОЛОГИЯМИ

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 оргпатологии. 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.

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 выразиться 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 оргпатологии:

- А В строении организаций**
- |||||| 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 |||
 - |||| 4 Преобладание личных отношений над служебными. |||||
 - 5 Рассеивание целей фирмы на уровне подразделений и сотрудников. |||||
 - 6 Клика
- В 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
 - 7 Демотивирующий стиль руководства |||||
 - 8 Инверсия.

¹ Обычно такого авторитаря, подавляющего своих помощников, я «вычисляю» интуитивно 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 на соответствующие вопросы отдельно вместе со мной, и тогда в группе при данных условиях он не присутствует.

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 определяют 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 квадратки 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. Както 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.

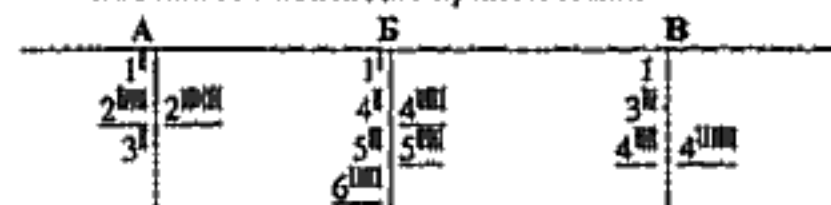
Второй вариант

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 А3 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 обсуждения, 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.

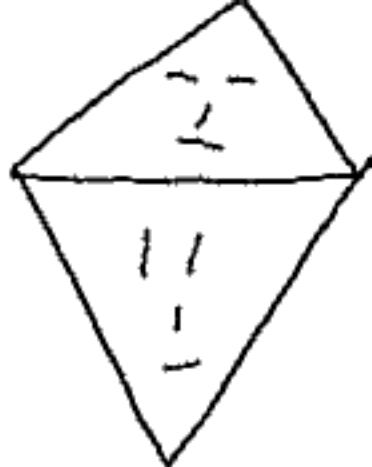
Очень советую, если позволяет время и у участников есть желание, ознакомить их со схемами жизненного цикла организации. И там тоже сделать соответствующие обозначения фломастером: на какой стадии жизненного цикла находится сейчас организация.

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 10б 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, технологизирует 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	Типы решений Сфера деятельности		Нормотворческие	Разовые	Ситуационные (назначения, ссуды и т. п.)	Стратегические (цели, ста- тус и т. п.)	Итого
			а	б	в	г	
1	Внешние связи власть, партнеры	1	2	24	1	7	34
2	Филиалы	2	8	46	3	2	59
3	Коммерческая деятельность (на рынке)	3	38	37		8	83
4	Квалификация персонала	4	4	9		1	14
5	Реклама	5		9			9
6	Социальные вопросы	6	20	4	54		78
7	Управление	7	6	12	9		27
8	Структура	8	12	6	3	2	23
9	Технология производственной деятельности	9	12	18			30
10	Информация (получение, анализ, сбор)	10	1	70		8	79
11	Финансирование	11	19	45	18	3	85
Итого			122	280	88	31	

~ верхнее звено управления получает возможность больше заниматься своим главным делом, т. е. *развитием* системы,

~ этим оно не снижает, а усиливает свой контроль над организацией, поскольку именно оно создает организационный порядок, в соответствии с которым 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 оргпатологий. 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 осуществимости 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. Отношения 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 продолженным управляющим воздействием

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 работнику 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 противоречий между запланированными и действительными связями и нормами);
- 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 контролируемую 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, ибо посредством ее организации придается устойчивость, возникает связь каждого с организацией как целым и т. д. Однако возможности ее ограничены. Так, многие виды труда не поддаются нормированию. Безличность формальной структуры 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 – наложение 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.

Многочисленные наблюдения, исследования показывают, что полное осуществление получает лишь часть управленческих решений, еще часть их реализуется с изменениями. Разумеется, удельный вес несуществующих 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 (поддающиеся регулированию 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-

сти 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 делегированность 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 к 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 осуществимости, 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, поступил ли он 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 выполняемости 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 издаст 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 индивидуальные особенности руководителя не сказываются совершенно или сказываются незначительно. В этом случае личность субъекта решения как бы "не втягивается" в процесс его принятия, поскольку содержание решения предопределено 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 пособий по профзаболеваниям и пр.);

б) производные, вторичные, т. е. принятые во исполнение, в развитие других 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 организации имеет важные последствия. Здесь также можно выделить две разновидности:

а) ситуационные, имеющие преимущественно эпизодический или локальный характер (поощрения, наказания, назначения и пр.);

б) реорганизационные, т. е. направленные на изменение какого-либо организационного 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 лимитированы) внешними и организационными условиями (экономикой, технологией и т. д.).

Именно последняя группа управленческих решений 2б (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 структурирована 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 и 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 2б. 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.

1. 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 материалов и оборудования;
- 3) сбыт — задания по складированию, хранению и сбыту основной и попутной 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 информации;
- 7) организация — задания по изменению или введению новых правил работы, 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

II. Автор решения – тот, кто вносит проект приказа, распоряжения, его фамилия, должностной статус.

III. Степень выполнения: выполнено – не выполнено, в срок, с переносом срока, выполненными считаются только те задания, которые осуществлены не позднее срока, указанного в решении.

IV. Причины невыполнения – вина исполнителя, непредвиденные явления, 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 осуществляемость 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	11
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 практическим 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 осуществимости 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 исполнительной 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 осуществимости 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 осуществимости 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 последних места. Напротив, в распоряжениях этим вопросам уделяется немного вни-

¹ Анализ результатов был проведен совместно с И. И. Лапшиным.

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 по 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 осуществимость. 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 значительной мере связано:

- с невыполнением обязательств или поставок и изменением заданий внешними по отношению к данному предприятию организациями;
- с несогласованностью действий различных подразделений внутри предприятия;
- 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 определяют успех его выполнения. Порок решения обуславливает следующие факторы (перечисляемые в порядке убывания их значимости)

- случаи отсутствия материалов, документов и других необходимых условий выполнения заданий, возможность и необходимость которых важно было предвидеть и учесть в процессе подготовки решения;
- задания, содержащиеся в решениях, оказались непродуманными с точки зрения их производственной, технологической, экономической и иной целесообразности и впоследствии были отменены новыми решениями;
- решения, в которых отсутствовало предвидение конкретных условий выполнения 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 даются исполнителю, который уже перегружен;
- решения с непроверяемыми заданиями, т. е. такие, которые несут условное содержание и неконкретный перечень работ, как правило, задания общего характера, как-то "принять меры", "усилить", "обратить внимание";
- 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 преимущественно 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 осуществимость 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 осуществимости решений "по авторству", т. е. в зависимости от того, кто его выработывал, готовил. Разброс по этому признаку оказался очень большим: осуществимость 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 осуществимости 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 осуществимости 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 осуществяемости 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 быть рассмотрена не 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, связанных с типом его нервной системы, способностями, характером; культурологических 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. Вель 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, правилах, 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 порядок;
- 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 (обязанности 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

можно 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 приспособляемости организации к изменяющимся условиям,
- развитый порядок обеспечивает "автоматизм" в регулировании организационного 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 итогам года несколько раз признавалось лучшим в объединении) поддержание существующего порядка в основном обеспечивается дисциплиной и стимулами.

Таблица 11

Распределение решений по основным группам

Показатель	Тип решения					
	Предопределенные			Инициативные		
	во исполнение приказов объедине- ния	во исполнение приказов других ин- станций	зварий- ные	поддер- живаю- щие по- рядок	инно- ваци- онные	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 по 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 неформальной 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 распатывает 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 готовы "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 логической целесообразности, позволяла предполагать, что главный объем воз-

¹ Типичный пример: приказ обязывает работника обеспечить бесперебойную работу вентиляционной 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 организационный 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	Организационный 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 “сплюсненным”: 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

Кому адресовано исполнение	Тип решения					
	во исполнение приказов объединения		во исполнение приказов других инстанций		аварийные	
	число	%	число	%	число	%
Начальники цехов и аналогичных подразделений (4-й уровень)	49	82	9	90	8	72,7
Начальники основных служб (3-й уровень)	9	15	0		0	
Главные специалисты, заместители директора (2-й уровень)	2	3	1	10	3	27,3
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 специали- сты, 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 саморефлексии, 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 (через 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 велика. 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 большой.

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 "потoki", 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 вызвало бы целесообразное для организации трудовое поведение. Значит, 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 стимулом и ожидаемым действием стоит третье звено — восприятие индивидом каждого стимула через структуру своих потребностей. Многообразие потребностей требует 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 гряде значат для работника больше, чем простое повышение зарплаты.

Но индивид воспринимает стимулы не абсолютно индивидуально, а в определенной 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 отказывается от такого поощрения, дабы не нарушить свои социально-психологические связи с группой. Иногда ориентация на общение, принадлежность, престиж проявляется сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение, так что социально-психологическая организация коллектива в некоторых случаях 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 умения 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 представлении стимулирование других соотносится с их вкладом.

Управляемость коллектива руководитель может повышать, используя различные варианты тактики поведения с подчиненными. С этой точки зрения 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 сочетания 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, от нее он получает признание, на нее направляет свое влияние. Положение же руководителя задает ему двустороннюю ориентацию — "вниз" и "вверх": на подчиненный коллектив и на вышестоящее руководство. И не всякий лидер, будучи "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 счёты 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 автоматизированной 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.

1.3. 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 коммерциализации 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, %**

	Всего инновационных решений	Из них*	
		подготовительные решения	итоговые решения
I этап	37	56	44
II этап	9,3	64,7	35,3
III 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 решениями руководства Банка, решение Правления № , в котором Операционному управлению поручалось пересмотреть график выдачи наличных денег на оплату

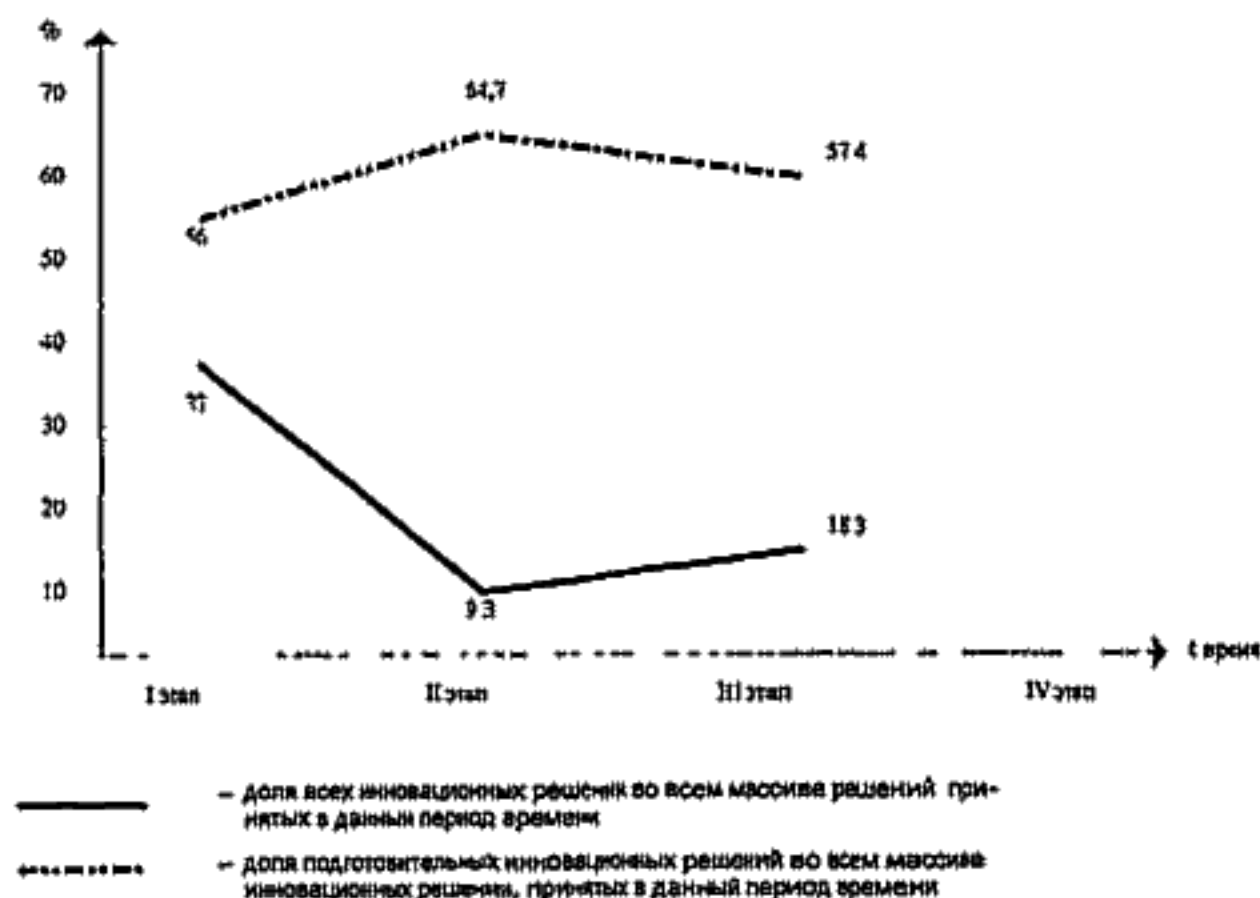


Рис. 1. Соотношение подготовительных решений инновационного характера и всех инновационных решений на разных этапах деятельности Банка

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, принесением 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 локальным совершенствованием. Безусловно, четкую границу между этими двумя способами 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, %

	I этап	II этап	III этап
Доля инновационных решений, ориентированных на совершенствование уже имеющейся деятельности	56	76,5	79,4
Доля инновационных решений, ориентированных на создание новых видов деятельности	44	23,5	20,6
	100	100	100

Аналогичная картина и в динамике решений, связанных с постановкой новых целей и задач подразделений Банка (табл. 3).

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, %

	I этап	II этап	III этап
Доля решений, ориентированных на постановку целей и задач, совершенствующих уже существующую в Банке деятельность	52,3	80,5	84,4
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 задачи локального характера, ориентированных на совершенствование уже существующей в Банке деятельности. И соответственно сокращается доля решений, устанавливающих принципиально новые, крупные цели и задачи перед подразделениями Банка.

1 3 3 Динамика решений, ориентированных на совершенствование внутрибанковских отношений и совершенствование отношений "Банк – клиент"

Важной характеристикой инновационной активности Банка является распределение приоритетов Правления Банка между совершенствованием системы внутрибанковских 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, внутриорганизационных 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, III 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.

1 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 социальной сфере, где наблюдается пульсирующий рост, в остальных сферах деятельности 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
I	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

1 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	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 ориентаций в нормировании организационно-управленческих и банковско-финансовых отношений

О том, что в Банке происходит снижение активности в наиболее существенной для него сфере – банковско-финансовых отношениях, свидетельствует и некоторое 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:

- I этап – 4,9% всех решений,
- II этап – 6,5% всех решений,
- III этап – 12% всех решений

1.3.7. Проблемы отношений "Главная контора – филиалы"

Анализируя адресность решений, т. е. место, где оно должно быть выполнено, необходимо отметить две тенденции. Первая состоит в том, что руководство Банка все больше концентрирует свое внимание на Главной конторе и все меньше – 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 Главной конторе. Определить критерии приема клиентов на обслуживание. Исполнители:...
- 2.8. Создать в Москве экспериментальный Филиал Банка, для которого разработать и внедрить качественно новые технологии обслуживания клиентов на базе автоматизированных рабочих мест, рациональной организации труда. 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 решений от этапа к этапу падает:

- I этап – 8,8% всех решений этапа;
- II 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 клиентуры, обеспечение их необходимыми банковскими услугами, удовлетворение их запросов и нужд, содействие повышению роста производства и доходности обслуживаемых предприятий и организаций".

Такие решения расшатывают организационный порядок, снижают значимость остальных норм, функций, делят их на обязательные (продублированные) и необязательные.

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 концентрируется 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 управления, адекватности тех способов воздействия, которыми располагает руководство 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 Правления¹), 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 инновационных решений во всем массиве решений Правления составила 21,6%, в то время как в других организациях и учреждениях, которые также вступали в систему рыночных отношений, коммерциализировали свою деятельность, доля такого типа решений не превышала 5–10%. Такой высокий динамизм, вероятно, связан с характером и интенсивностью развития банковской сферы в настоящее время.

2. Имеются признаки того, что Банк начинает терять тот инновационный тонус, который был бы адекватен этой ситуации:

- происходит затухание инновационных и увеличение рутинных решений, текучки 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 модернизации – совершенствования уже сложившейся деятельности в ущерб радикальным нововведениям, связанным с созданием новых видов деятельности.

Если на первом этапе (I-е полугодие) совершенствованию уже сложившейся деятельности было посвящено 56% всех нововведений, то на втором этапе (II-е полугодие) – 76,5, а на третьем (I-е полугодие) – 79,4%.

- Руководство Банка в своей инновационной активности все больше концентрирует свое внимание на совершенствовании внутрибанковских процессов и уменьшает объем внимания к вопросам совершенствования отношений "Банк – клиент". 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%.

3. Конкуренция двух идеологий развития банка – совершенствование сложившейся 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 сложившиеся в организации отношения, чревата ростом напряженности и конфликтности этого управления с более инертной, основной частью Банка, предпочитающей идеологию локальных изменений, незначительно меняющих привычный ход работы.

4. О наличии дезинтеграционных процессов в Банке свидетельствует ослабление 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 ослаблении внимания и тесноты связи с филиалами свидетельствует снижение доли решений, 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%.

5 О некотором снижении уровня интеграции в Банке свидетельствует также и уменьшение доли решений, в исполнении которых участвуют два и более подразделений 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%.

6 О некоторой стагнации в Банке свидетельствует также снижение веса наиболее существенных решений, связанных со сферой банковско-финансовых отношений. Инновационная активность в этой сфере уменьшилась с 9,3% всех решений 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 нормировании банковско-финансовых механизмов. Если на первом этапе доля таких решений составляла 16,7%, то на втором и третьем этапах она колеблется вокруг 10–12%.

7 Чрезвычайно высока доля решений Правления со сроком исполнения до трех месяцев, которая колеблется от 60 до 70%.

8 Существенной проблемой для решений Правления Банка являются формулировки, дублирующие должностные инструкции и положения, а также носящие расплывчатый, неконкретный характер. Таких решений более 20% от всего массива. По-видимому, это связано с тем, что руководство Банка видит, что исполнители недостаточно полно выполняют свои прямые обязанности и таким образом пытаются обратить их внимание на необходимость сделать это.

9 Более 56% решений, имеющих недостатки, указанные в п. 8, ориентированы на исполнение в филиалах, в то время как туда относятся только 39,2% всех решений Правления. Это еще раз подтверждает предположение о наличии проблем 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 банковско-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 нормотворческого 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 $K_{он}$, определяемого как отношение процентной характеристики невыполненных решений данного типа к процентной характеристике всех принятых решений данного типа, то есть

$$K_{он} = \frac{\text{процент невыполненных решений данного типа} \\ \text{(от всей совокупности неисполненных решений)}}{\text{процент принятых решений данного типа} \\ \text{(от всей совокупности принятых решений)}}$$

Чем выше коэффициент относительной неисполнительности, тем ниже уровень исполнения решений данного типа относительно общего уровня исполнительности. Таким образом, этот коэффициент характеризует уровень управляемости. При $K_{он} = 1$ уровень исполнительности данного типа решений (поручения) совпадает с общим уровнем исполнительности для всего массива анализируемых решений, при $K_{он} < 1$ – превышает его и только при $K_{он} > 1$ – ниже общего уровня. Поэтому в представленных далее таблицах значения $K_{он}$ 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 новшества	$\frac{87}{51\%}$	$\frac{19}{38\%}$	–
2 Нововведения в материально технической сфере	$\frac{22}{13\%}$	$\frac{5}{10\%}$	–
3 Новые банковско-финансовые механизмы	$\frac{44}{26\%}$	$\frac{24}{48\%}$	1,85
4 Нововведения в социальной сфере	$\frac{16}{10\%}$	$\frac{2}{4\%}$	–
ВСЕГО	$\frac{169}{100\%}$	$\frac{50}{100\%}$	

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 радикальности 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	$\frac{114}{68\%}$	$\frac{22}{44\%}$	—
1 1 Подготовительные	$\frac{70}{42\%}$	$\frac{11}{22\%}$	—
1 2 Итоговые	$\frac{44}{26\%}$	$\frac{11}{22\%}$	—
Решения, ориентированные на создание новых видов деятельности, в т ч	$\frac{55}{32\%}$	$\frac{28}{56\%}$	1,75
2 1 Подготовительные	$\frac{26}{15\%}$	$\frac{14}{28\%}$	2,0
2 2 Итоговые	$\frac{28}{17\%}$	$\frac{14}{28\%}$	1,7
ВСЕГО	$\frac{169}{100\%}$	$\frac{50}{100\%}$	

Соотношение исполнимости подготовительных и итоговых решений по всем их типам приведены в следующей таблице

Тип решений	Принятые решения	Невыполненные решения	Коэффициент относительной неисполнительности
	количество в процентах	количество в процентах	
Подготовительные	$\frac{97}{57\%}$	$\frac{25}{50\%}$	—
Итоговые	$\frac{72}{43\%}$	$\frac{25}{50\%}$	1,6

Выводы Решения, ориентированные на создание новых видов деятельности, выполняются в 1,75 раза реже, чем в целом решения по анализируемому массиву. При этом одинаково слабо исполняются как подготовительные ($K_{он} \approx 2,0$), так и итоговые ($K_{он} = 1,7$) решения.

В целом по всем типам решений реализуемого массива итоговые выполняются реже, чем подготовительные ($K_{он} = 1,6$)¹

¹ Экспертную интерпретацию полученных результатов см. в разделе Причины неисполнения принятых решений

2.4. Распределение инновационных решений нормотворческого характера

Тип решений	Количество решений в процентах ко всем соответствующим инновационным решениям		Коэффициент относительной неисполнительности
Решения в организационно-управленческой сфере в т ч	$\frac{16}{47\%}$	$\frac{8}{54\%}$	1,15
1 1 Подготовительные	$\frac{4}{12\%}$	$\frac{3}{20\%}$	1,67
1 2 Итоговые	$\frac{12}{35\%}$	$\frac{5}{34\%}$	-
Решения в сфере банковско-финансовых отношений в т ч	$\frac{18}{53\%}$	$\frac{7}{46\%}$	-
2 1 Подготовительные	$\frac{8}{24\%}$	$\frac{2}{12\%}$	-
2 2 Итоговые	$\frac{10}{29\%}$	$\frac{5}{34\%}$	1,17

Выводы Среди нормотворческих решений реже выполняются те, которые ориентированы на организационно-управленческую сферу ($K_{от} = 1,15$), особенно подготовительные ($K_{от} = 1,67$). В то же время относительно велика неисполнительность итоговых решений, ориентированных на сферу банковско-финансовых отношений ($K_{от} = 1,17$).

2.5. Общий вывод

При снижении всего объема инновационных решений (за анализируемый период) наблюдается уменьшение относительного уровня их исполнимости. 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 механизмов, исполняются в 1,85 раза реже других;
- все решения, ориентированные на создание новых видов деятельности, выполняются в 1,75 раза реже остальных;
- итоговые решения, ориентированные на создание новых видов деятельности, исполняются в 1,7 раза хуже других.

При повышении уровня выполнения организационно-управленческих решений произошло снижение исполнимости 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 – с 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 причине ¹
Неучастие будущих исполнителей в процессе подготовки решения (в т ч отсутствие механизма согласования исполнителями будущих действий)	70
Отсутствие прогнозирования необходимых условий, ресурсов, исполнителей на стадии подготовки решения ("скоропалительность", "неподготовленность")	50
Решение "не по адресу"	50
Нереальные сроки исполнения	30
Не согласованное с авторами решение, изменение его содержания, сроков или исполнителей	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 условиях ее отсутствия принимаются текущие, некрупные решения.
- Сотрудники и руководство Банка находятся в состоянии "ожидания перемен извне".
- Кардинальные решения начнутся после того, как французские ("Делойт и Туш"), отечественные (АНХ) или какие либо другие консультанты укажут основные ориентиры и направления деятельности Банка.
- Стадия стабильных и даже лидерских позиций ФББ на банковском рынке порождает атмосферу самоуспокоенности и удовлетворенности, в т ч в Правлении.
- Многие важные решения принимаются не на Правлении, 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 исполнение в Главной конторе, и соответственно уменьшение количества решений, ориентированных на филиалы. При этом доля решений, в которых ставятся новые цели и задачи, сократилась для филиалов за изученный период почти в 3 раза.

Предположения консультантов

- Главная контора, определив порядок взаимодействия с филиалами, предоставила им необходимую степень самостоятельности

Мнения экспертов

- Главная контора уделяет недостаточно внимания филиалам. Отсутствие стратегии не побуждает Правление к формированию в филиалах единой банковской политики, культуры обслуживания и т. д.
- Самоуспокоенность и политика успехов приводит к снижению уровня контроля за работой филиалов
- Технология управления банком не продумана с точки зрения банковской сети.
- Отсутствие конкретного подразделения или лица, непосредственно 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 консультантов

- Убеденность руководства Банка в его будущей конкурентоспособности приводит к уменьшению внимания к работе с клиентами

Мнения экспертов

- Сравнительная удовлетворенность клиентов не требует от руководства Банка принятия оперативных решений по совершенствованию работы с ними
- Решения, направленные на совершенствование работы Банка в целом, одновременно ориентированы и на долгосрочное улучшение обслуживания клиентов

4 Изменились временные горизонты решений. Возросла доля решений со сроком исполнения до 3 месяцев

Предположения консультантов

- Банк прошел стадию кардинальных преобразований, наиболее важные, а значит, и долгосрочные решения уже приняты

Мнения экспертов

- Чем больше развивается Банк, тем труднее его менять. Поэтому принимаются те решения, которые легче исполнить
- Отсутствие стратегии снижает горизонты планирования
- Возрастает централизация управления в Банке, принимаются такие решения, которые легче проконтролировать.

5 Возрастание количества решений, дублирующих должностные инструкции.

Предположения консультантов

- Отсутствие норм, регламентирующих организационный порядок
- Низкий уровень исполнительской дисциплины

Мнения экспертов

- Снижается исполнительность из-за:
 - а) дублирования функций, что приводит к ожиданию исполнителя, что решение выполнит "дублер",
 - б) непродуманности решений.
- Исполнители сами записывают в проект решения то, что и так делают

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 сторон ("проводится определенная работа по..." или "осуществляются меры по..."),
- существенно больший и категоричный раздел о недостатках ("недостаточное внимание...", "не в полной мере...", "имеются факты..."),
- самый большой раздел с указаниями руководителям филиалов о мерах по преодолению недостатков ("активизировать работу...", "повысить требовательность...").

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 загромаждает 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 управлением 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 сле-

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) общалная 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 клиентской 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 выработывали 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, непоэтичными. Все это для того, чтобы выйти на подлинные проблемы организации, пройти с работниками клиентской 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 клиентской 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 *непреломное* 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, — ничто 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 организаций долгосрочных целей,
- осведомленность респондента о текущих и долгосрочных целях организации,
- степень совпадения представлений в руководящем корпусе по поводу этих целей,
- согласованность целей основных подразделений с общими целями организации,
- как формируются эти цели, т. е. имеются или нет продуманные формулировки 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 большие люди могут это считать своими целями, так для рыночной жизни такое понимание цели примитивно 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 клиентскую 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 развивающаяся 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 толкуются 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 чудесно 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". Отсюда 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 вопросам 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 подразделении? 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 блоке. Незавершенность 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 клиентской 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 вызвана?”* — 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 поинтересоваться: 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?”* и 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: *“Я не исказжу 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 примеру, *“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 вашу 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 усложнять отношения в клиентской 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 любую точку зрения, чувствуется опыт полемики по этому поводу. Тогда мы фиксируем устойчивое расхождение на данной проблемной линии, что очень полезно для орднагностики, 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 спешительно, но чаще внимательно, с уважением выслушает он мнение консультанта (1). 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 клиентской организации лучше разработать свои проблемы. 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 вопросом 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 орднагностики (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 свои 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 вы думаете, 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. Что бы вы ему все-таки посоветовали?" Представьте, респондент напрягся, подумал и пару 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 деятельностьный 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 представляю 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 клиентской 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* Имению 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 Bogal – 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 целенаправлении, 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. 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 понято, 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 подцель 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-ориентациями?). Подразделения обособливаются одно от другого. Поэтому, если условно собрать все реальные подцели воедино, общую цель мы не получим. Противо-

речие между целями подразделения по горизонтали, а по вертикали — с общепрофессиональными — 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 существенные проблемы организации. Они есть у всех и всегда. Надо лишь избегать их обострения.

Поскольку существенные 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 существенным проблемам относятся не только естественные разногласия между разными подразделениями, но и противоречия между близкими 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 — фирматеряет 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 безынициативные работники — все только и ждут моих указаний, 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 удастся включить-выключить, как желают того предприниматели.

В отличие от существенных 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. Возьмем, 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 потрагались 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 придется 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, таким 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

горизонталь 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 соотношении с типом практических организационных проблем. Ниже я привожу таблицу, которая может помочь систематизировать проблемное поле, с тем 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 два раза 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 то, что он произносит, запишет именно эту формулировку. Но скажите, пожалуйста, 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		Сущностные	Социокультурные	Ситуативные
		1	2	3
Типы формулировок	а			
	б			
	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: *«И к 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 улучшить 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).



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

II. Развивающее интервью: анализ

А. ВВЕДЕНИЕ

- Знкометно
- Вовлечение
- Доверительность

Б ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

- Определение
 - Достижение
 - Разрыв между целями и результатами, изменения в целях
- ### В ПРОБЛЕМЫ

Организация в целом
Подразделение
Личность

Трудности
Причины (2-3 интервью)
Что было сделано?
Результаты
Новые решения?

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: трактовка 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 грудны 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 сосредотачиваетесь 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, 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, этаким 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 вопросам – поймите 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 повизну. 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 клиентской 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 какие-нибудь названия 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 особенность 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 основных выделения причинно-следственной зависимости между разными группами проблем. Во-первых, это могут быть зависимости вызывающие, т. е. наличие одной проблемы причинно обуславливает 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 за то 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 попытки 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 *парное 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 подразделений.

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 те 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 \nearrow . Если же взаимосвязь обратная, то и стрелку ставьте наоборот \nwarrow . В случае, когда Вы не видите связи между обеими проблемами, ставьте ноль 0 .

Допустим, что некоторые из перечисленных проблем Вы считаете кадушками, 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 пустографку 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 *граф*², 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. Хайинш), а та, которая на самой вершине, – *результатирующей*, 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.

² Вероятно впервые, кто описал метод графов проблем в отечественной литературе, были известные консультанты Р. Юкенира, М. Хабзук, Я. Ленманн. С ними же Украинское консультирование теории и практика М. Элиминика, 1988.

² В развитии этой методики мне существенно помогли М. Елизаров, Я. Цивенко 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 клиентской 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 клиентской 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 вынужденных 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 так же, 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 выравнивались. 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, лаборатории, 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 “научников” и “продвиженцев”. К первым относились те, кто страстно любил науку, долго и упорно работал над диссертациями, иной раз сам откладывая 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 слабые, публикации в основном в соавторстве, студенты ими не интересовались, зато, едва защитившись, они стремились к разного рода зевдованию. 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 “научников”, 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, закулочных 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 группами*, 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 подразделенческие, профессиональные и пр. Не надо думать, что тонкоструктурные признаки потому и тонки, что невидятельны. 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 персонала к предполагаемым изменениям;
- во-вторых, чтобы знать, кого вовлечь в разработку решений по этим новшествам. Я не хочу сказать, что участвовать в выработке решений должны только те, кто в них заинтересован, – далеко не так. Часто вовлеченные в этот процесс тех, кто объективно что-то теряет при планируемых изменениях, может выявить серьезные изъяны в предлагаемых проектах, да и отношение 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 разработки мер по преодолению или нейтрализации подобного сопротивления.

Что поделаться, организация есть политическая конструкция, где очень многое определяется соотношением интересов разных групп, а выяснить это соотношение можно именно через позиционный анализ. Иногда борьба позиционных 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 комплексе 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 взглядами, целями и интересами. Между какими категориями работников в вашей компании эти различия особенно значимы?*

— *Как вы думаете, чьи интересы на фирме будут затронуты такими-то нововведениями в положительном или отрицательном смысле? 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 перспективную и привлекательную для вас работу. Кого из сотрудников фирмы 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 общность, 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. Таким 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 плодовоовощного 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 плодовоовощного 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 плодовоовощного бизнеса в Москве.

Вот так выглядит позиционный анализ организации.

Советы консультанту

Входя в клиентскую организацию, оглянитесь: здесь идет невидимая по-сторонним борьба и есть трудноразличимые границы между местными "государствами", "нациями", "кланами", "героями" и т. д.

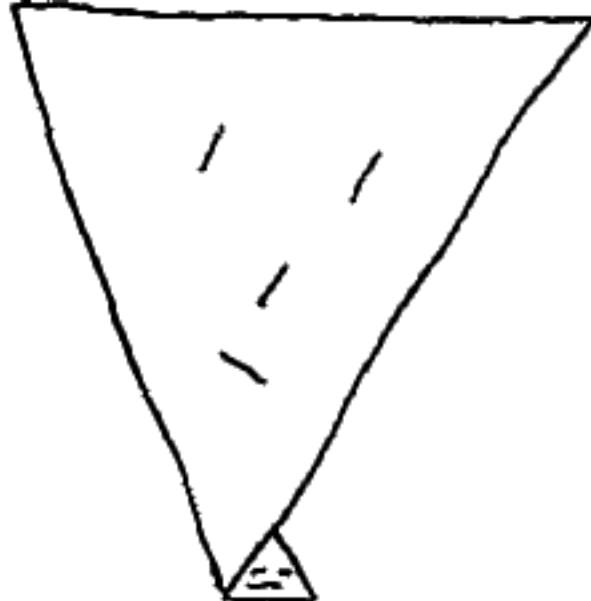
Очень хочется предупредить каждого из моих коллег от соблазна сползания в какую-либо позиционность. Иной раз Вы ведете интервью и Вам так убедительно и искренне объясняют суть проблемы, что кажется — ну вот, спасибо, теперь понятно, что надо делать и кто этому препятствует. Не поддавайтесь. Приучите 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 соблазностойчивость 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 решениях! 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 клиентную 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 командообразования.

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 изделий, 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 оргдиагностику, 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 осуществляемости 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 высказывать 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, превосходящим 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 неинформированность 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 оттисков 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 клиентскую 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

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, уважаемые 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 уже не

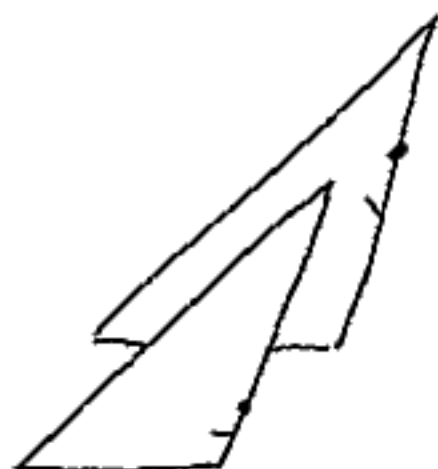
говорю о таком шансе на качественную доставку слабых сигналов к служебному столу ЛПР, как приглашение консультантов по управлению — нас с Вами. Мы же работу со слабыми сигналами не ограничиваем только диагностикой, но предлагаем управленческие мероприятия для решения этой задачи, а также коучинг по развитию навыков руководителей на восприятие слабых сигналов.

Советы консультанту

Есть опасность преувеличений и даже профанаций консультационной работы в этом направлении. К ним относятся такие ошибки: консультант принял за важный сигнал один изолированный эпизод; случайный сбой; признаки тенденции, 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 умает 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, взгляните в пришедшего к Вам посетителя. Задайте себе вопрос: что я могу увидеть в этом таком, 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 клиентской 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, подтверждать 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 80 страниц. Если отчет объемный, 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 каждая 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 т. 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 считал 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 общепанковские 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 сотрудничества. 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 прочтения решения 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 клиентской 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 оргдиагностика, 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 клиентской 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? а согласны ли вы с утверждением таким-то? или: вас не удивили такие-то 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: *а 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 жслательно, 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 удастся, 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-

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 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 оргдиагностике, 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 и 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. Пригожин,
консультант по управлению

Содержание

Введение

- I. Сильные стороны организации
- II. Проблемное поле предприятия
 - 2.1. Структура проблемного поля
 - 2.2. Корневой блок проблем
 - 2.3. Служебные функции
 - 2.4. Мотивация
- III. Основные угрозы предприятию
- IV. Основные выводы и рекомендации

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, которые по своим возрастным, интеллектуальным и волевым возможностям *способны к непрерывной модернизации* как материально-технической, так и экономико-управленческой базы производства и быта.

2. Назначение нового генерального директора привело к *соединению в одном лице руководства и лидерства*, что дает новые шансы для интеграции коллектива, совместной и согласованной выработки перспективных решений и повышения управляемости предприятия.

3. Предприятие набрало необходимый *динамизм*, темп развития в направлении вертикальной интеграции производства (пошив конечного продукта), покупки 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.

II. 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 поощрения; мы много теряем на этом.
4. Мастера, вышедшие из рабочих (а таких большинство), идут на поводу у рабочих, 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 квалификации, т. е. в человеческом факторе.
6. Служба ОТК избегает брать ответственность за качество на себя, перегружая 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 руководителей; им не хватает времени на новшества, образование.
9. Дают о себе знать эмоционально-этические трудности в отношениях производителей со сбытом.
10. Низка культура производства (грязь на рабочих местах, технологическая недисциплинированность 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 оборудование 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 существующая оплата не покрывает потери людей.
18. Существующая система оплаты не дифференцирована, не увязывает оплату с отдачей каждого рабочего, ИТР, руководителя.

19. Потенциал коллектива используется недостаточно, потому что трудовая мотивация на фабрике поставлена плохо.
20. У нас много внимания учетным функциям, но мало – аналитическим.
21. Не просчитываем себестоимость по подразделениям, по видам продукции и много на этом теряем.
22. Производство ограничивает сбыт в ассортименте и гамме.
23. Из-за недальновидной ценовой политики выигрываем текущую доходность, но теряем покупателей и перспективную доходность.
24. Не закрепляем свою клиентуру – отпускаем ее к конкурентам.
25. Нет финансовой самостоятельности подразделений – нет интенсивного развития предприятия.
26. Растет экологическое давление на фабрику, но нет средств на очистку.
27. Прядильщиков и ткачей не хватает. москвичи на эту работу не идут, а завозить иногородних дорого.
28. Теснота в производственных корпусах – негде размещать новое оборудование.
29. Стратегии предприятия – сформулированной и обсужденной – у нас нет, что усиливает будущие риски.
30. Устаревший управленческий учет затрудняет оценку прибыли.
31. На развитии предприятия сказываются противоречия в интересах работников и внешних акционеров.
32. Трудно, медленно даются нововведения: велика инерция в коллективе.
33. Функция маркетинга развита слабо, новых рынков сбыта не ищем, а последние успехи со сбытом и вовсе расслабили маркетинг.
34. Ориентировались на высшее качество тканей, а спрос в основном – на среднее.
35. Финансовые работники перегружены текучкой, на аналитическую работу сил и времени не хватает.
36. Своего швейного производства нет, а швейные фабрики не могут выполнять наши заказы по качеству и цене.
37. Есть пробелы в договорной работе, отчего – затруднения в оформлении, проблемы для бухгалтерии.
38. Рабочие ориентированы на зарплату за работу, а не за результат.
39. Тяжелые условия труда вызывают текучесть кадров.
40. Работникам не хватает информации о положении дел на предприятии, о его перспективах, чтобы планировать свою работу, карьеру, получить чувство уверенности в завтрашнем дне.
41. Мы только идем за спросом, а надо опережать его.
42. Многие считают свою зарплату несправедливой, хотя различия вполне обоснованы.
43. Конкуренты обошли нас по оборудованию, а мы только сейчас пытаемся наверстать.
44. У людей накопилось много вопросов к руководству предприятия, а собраний, коллективных встреч с руководством у нас нет.
45. Недостаток правовой грамотности руководителей приводит к нарушениям КЗОТ.
46. Тяжело с одним выходным: много больничных листов, ниже производительность, 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 оказываются 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). То же 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 руководителями 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:

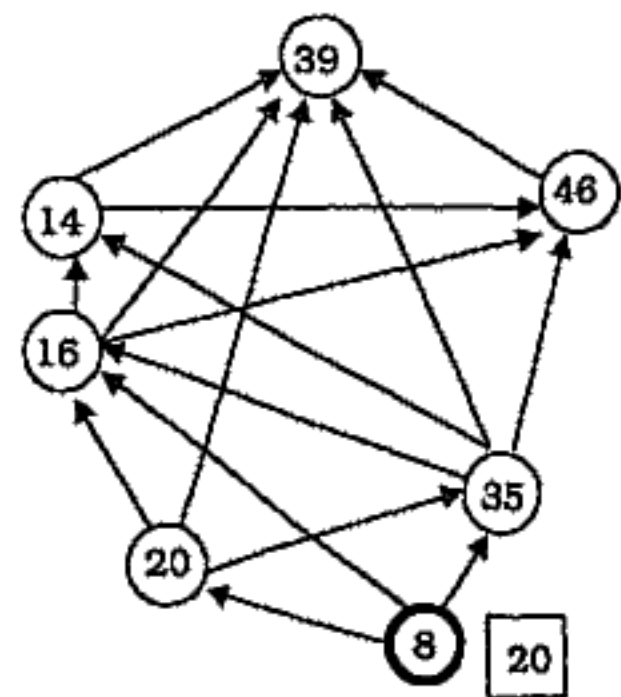
- они составлены в виде неполного перечня действий, причем в весьма неопределенных и мало к чему обязывающих терминах, из которых часто не ясно – какой результат работники должны обеспечить;
- как следствие, эти документы не вызывают у них интереса, их подчас просто не могут найти и почти всегда не придают 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.

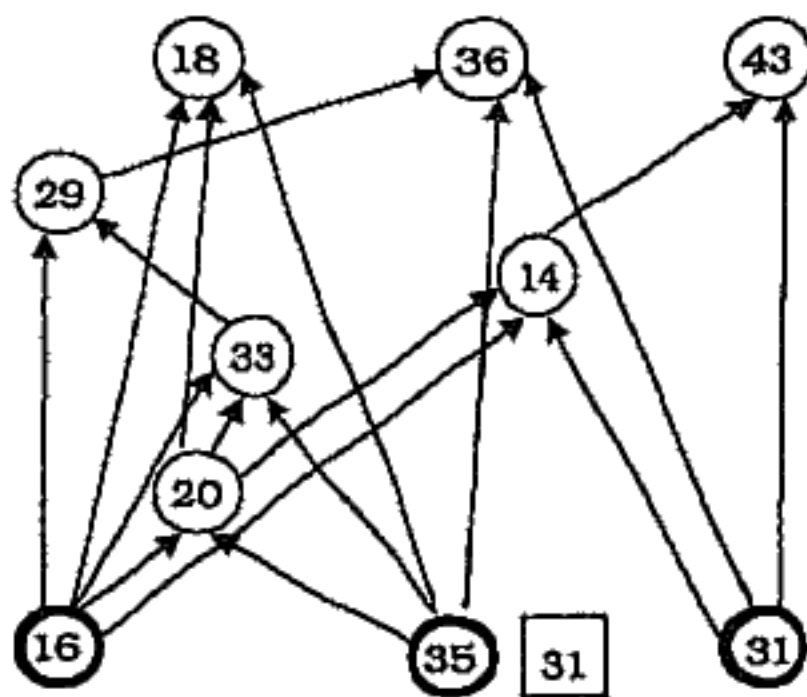
¹ "Корневые проблемы" – те, которые вызывают или обостряют другие. Иначе говоря, если мы сможем решить корневую проблему, то острота других проблем снизится или их легче будет решать.

² Корневые проблемы, выявленные методом группировок, указаны внизу графов в квадратах

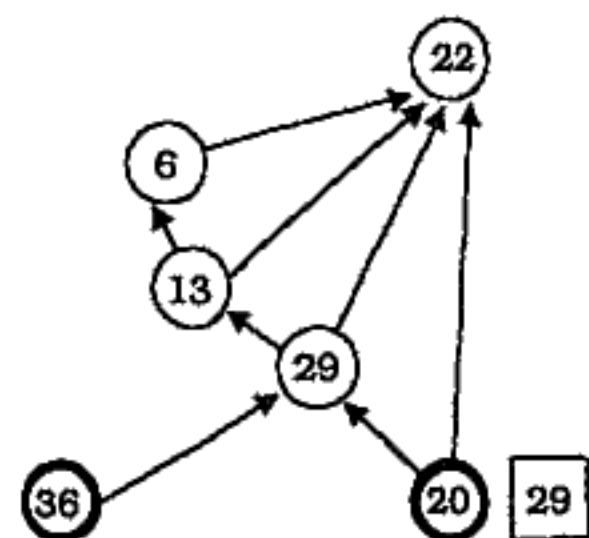
Граф I



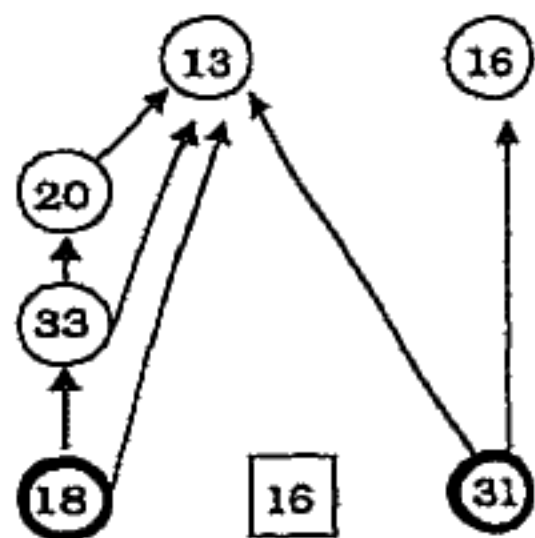
Граф II



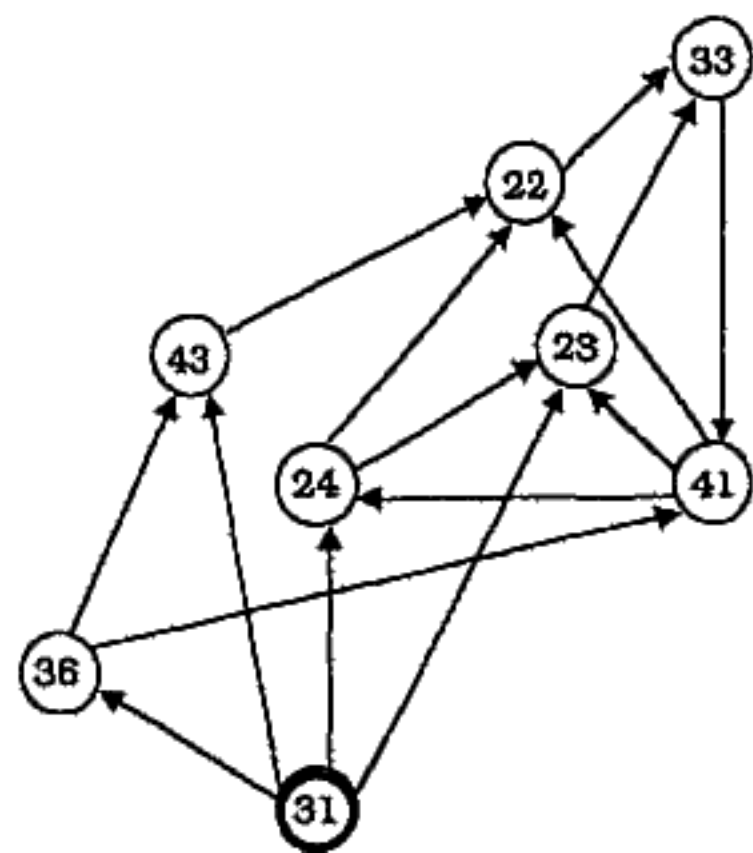
Граф III



Граф IV



Граф V



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 работника в отношении того, что "не входит в мои обязанности",
- выполнение перечисленных действий совсем не означает их результативность, т.е. все предписанное может делаться, а задачи не решаются

Недостатки подобного подхода могут быть преодолены посредством перехода от описательного к *продуктному* методу, когда функция работника, подразделения определяется через *требуемый результат* деятельности. Иначе говоря, они должны быть ориентированы на конкретный вклад в решение задач организации 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 контролируруемыми*, 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 позицией "*У нас проблем с мотивацией нет*" ("у нас замечательные люди, работают 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 повышать 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 мотивации – как в положительном стимулировании, так и в отрицательном, т.е. премирование и депремирование

2 4 2 1 Возьмем сначала премирование. Премия используется в 4 вариантах

- как переменная часть зарплаты,
- как выдача денег “за дату” (уход на пенсию, достижение возраста ветерана труда, юбилей, праздники),
- как вознаграждение за конкретные задания,
- как дополнительная плата за выполнение конкретных текущих обязанностей

В качестве переменной части зарплаты стимулирующее воздействие премии в российских условиях может быть довольно велико при одном условии если она наглядно связана с качеством работы либо отдельного работника, либо малой 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, а то и 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 прогрессивок, выговоры, замечания и т.п. Эти 130 наказанных человек в сопоставлении с 36 поощренными (см. выше) за конкретные задания (ведь только они могут рассматриваться как работающие поощрения за определенные достижения) характеризуют обычную советскую практику *преобладания негативных стимулов над 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 неизменяемыми 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, – *конкурс по 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 рыночной 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. Между тем 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 разрешения* подобных проблем. Отсюда – высокая вероятность постоянной неготовности к изменениям конъюнктуры рынка, запаздывание с изменениями внутренними, обострение пассивного риска. Как известно, такой управленческий механизм есть командная работа над стратегией бизнеса. Использование современных методов стратегического управления возможно только зрелой управленческой командой, а последняя как раз и формируется не столько на оперативном управлении, сколько на стратегическом.

IV. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

4.1. В целом "DD" представляет собой динамичное предприятие, переживающее обновление и подъем, с хорошим управленческим потенциалом. Однако эти качества требуют существенного подкрепления и развития.

4.2. Прежде всего руководству предприятия следует перейти от реактивного стиля управления (следование за спросом, рыночными тенденциями) к *проактивному* 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 направлениях:

- разработка *организационного порядка* (функций, правил, связей, мотивации), который обеспечит большой "автоматизм" в функционировании предприятия, большую делегированность полномочий и меньшую вовлеченность высших руководителей в оперативное управление. Эту работу следует начать с пересмотра функций основных подразделений (см. п. 2.3) и мотивации (см. п. 2.4), поддерживающей их исполнение;
- *работа над перспективой* по технологии стратегического управления (построение VISION; сопоставление матриц угроз и возможностей; анализ "центрального ринга конкуренции", фокуса конкуренции, способов воздействия на него; разработка маркетинговой, производственной, кадровой, структурной, 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 разработки *стратегического управления* (по соответствующей технологии);
- освоить и применить новые, более продуктивные методы определения служебных *функций* основных подразделений и работников, максимально приближая их к целям фирмы в целом, к ее стратегии;
- приступить к рассмотрению методов *мотивации* персонала для поддержки полноценного исполнения заданных функций, повышения его заинтересованности 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, так же как и консультационное сопровождение их выполнения.

КОНФИДЕНЦИАЛЬНО

ОТЧЕТ

о результатах организационной диагностики фирмы "XL"

выполнил:

проф. А.И. Пригожин,
консультант по управлению

Содержание

- I. Введение
- II. Сильные стороны организации
- III. Проблемное поле фирмы
 - 3.1. Перечень проблем, выявленных в ходе диагностических интервью
 - 3.2. Графы проблем, составленные по результатам работы экспертов
- IV. Поведение фирмы на рынке
 - 4.1. Состояние маркетинга
 - 4.2. Клиентная ориентация

4.3. Проблема пользователя

4.4. Сравнение с конкурентами

V. Управление фирмой

5.1. Стратегия фирмы

5.2. Служебные функции

5.3. Мотивация и стиль руководства

VI. Основные угрозы

VII. 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", "Крестовина", "Организационные патологии", "Управленческие ошибки руководителей";
- анализ управленческих решений по приказам, протоколам совещаний;
- диагностические интервью с работниками, руководством фирмы и дилерами (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 стадий ее жизненного цикла, как "вперед и больше", "юность", "расцвет", "стабильность", "аристократизм", т. е. закрепились 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 производство, снижающее зависимость от экспорта и расширяющее возможности маневра ассортиментом и ценами.

3. Сильное лидерство генерального директора с развитым образом желаемого будущего на перспективу 10 лет.

4. Высокопрофессиональный состав ключевых сотрудников, энергично работающий на рынке, повышающий квалификацию по программам различных тренингов продаж и технического обучения, бизнес-обучение высшего руководства.

5. Склонность руководства компании к саморефлексии, осмыслению своего управленческого опыта, что проявляется в опросах персонала, в интересе к анализу 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.

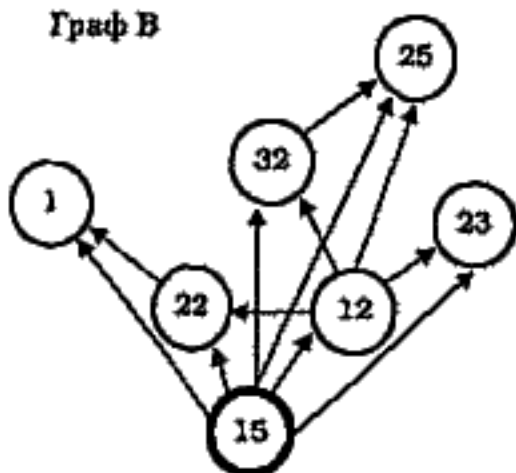
3.1. Перечень проблем, выявленных в ходе диагностических интервью

1. У нас установка на высокое качество с высокой ценой, а рынок больше требует продукцию с низкой ценой и не так требователен к качеству.
2. Отношение к сотрудникам на фирме такое: "хочешь – работай, хочешь – уходи". Такое чувство, что фирма не дорожит кадрами, а удерживают их лишь высокие зарплаты.
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 сообщить клиентам.
8. Не отлажена система сравнения с конкурентами, что отдаляет нас от рынка.
9. Продавцы убеждены: импортное лучше нашего. Это сказывается на продвижении 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 сотрудников.
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-процессу.
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, взаимозаменяемости.
17. Цены на сервис у нас очень велики и уже сдерживают продажи (например, цена кондиционера устраивает, а доставки – нет).
18. Мы конкурируем со своими фирмами через дилеров, везущих наш товар в те же регионы.
19. У нас разделены опт и розница. А как быть, если оптовик покупает у нас в розницу?
20. Реклама у нас без нужного креатива и потому неэффективна.

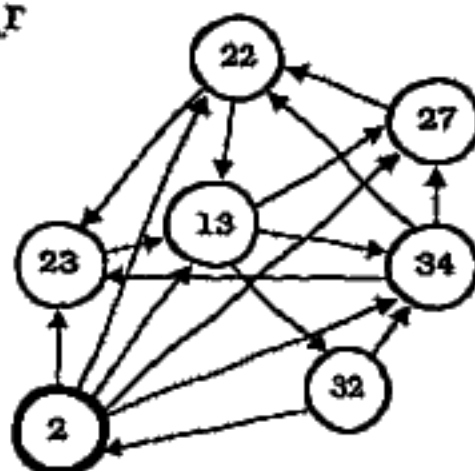
21. Нет баланса между торговлей и своим производством, между требованиями продавцов и инициативами конструкторов.
22. У нас нет серьезной работы по маркетингу, поэтому на рынке мы ориентируемся через пробы и ошибки, отстаем от конкурентов.
23. Работа по качеству пока бумажная, не доходит до реализации.
24. Сбои в поставках приводят к дефициту в продажах.
25. На фирме практикуются бесплатные задания, которые отрывают от коммерческой работы.
26. Не отработана обратная связь от пользователя и дилера – на закупки.
27. Перспективным сотрудникам трудно сделать карьеру на фирме. В будущем это может привести к их уходу.
28. Зависимость от импорта таит серьезные риски в случае макросдвигов.
29. "Тайваньский урок" недостаточно усвоен и может повториться.
30. Хромеет исполнительская дисциплина – угроза управляемости компании.
31. Пора совершенствовать мотивацию: заработная плата, достигнув некоторого уровня, перестает мотивировать на дополнительную активность.
32. Разрастание структуры фирмы усиливает риски неуправляемости: согласованность действий, осуществимость и качество решений, обратная связь и т. д.
33. Рост постоянных расходов ставит под угрозу нашу рентабельность.
34. Ведущие сотрудники не участвуют в решениях о реорганизации, отчего страдают сами эти решения и много нервозности среди сотрудников.
35. У конкурентов продукция зачастую не хуже по качеству, но дешевле.
36. Некоторые наши продавцы наработали свои интересные методики, но у нас нет практики взаимообогащения, что приводит к общей упущенной выгоде.
37. Мы скорее догоняем рынок, а не ведем его.
38. У нас явно господствует установка на объемы текущих продаж в ущерб стратегической доходности.
39. Маркетинг у нас не получается из-за неумения заниматься рутинной работой, которая напрямую не оплачивается.
40. Генеральный директор чрезмерно перегружен текушкой, задержан, отчего обстановка вокруг него становится нервной, напряженной.

3.2. Графы проблем, составленные по результатам работы экспертов

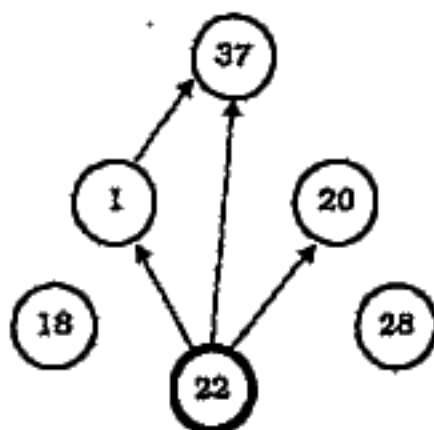
Граф В



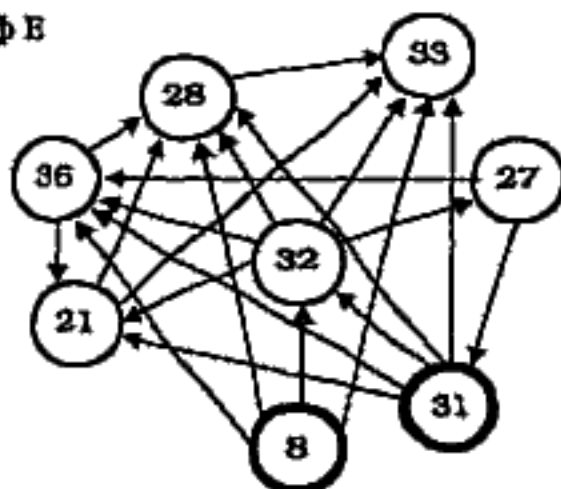
Граф Г



Граф Д



Граф Б



Какова же структура проблемного поля "ХЛ"?

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, 20², 24, 35², 37² (маленькими цифрами сверху указано общее количество их повторов 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 выукло 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, 22², 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 "X1":

- Поведение фирмы на рынке

8² *"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";*

22² *"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 согласованности действий, осуществимость и качество решений, обратная связь и т. д.";*

Две проблемы касаются стиля руководства

11 *"Авторитарность генерального директора иногда подавляет инициативу сотрудников";*

2² *"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 вадущих сотрудников фирмы довольно высок.

4.1. Состояние маркетинга

Лидирующее положение "X1" 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 ориентаций 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 наличием фронт-персонала. Для него проводятся качественные тренинги на технику продаж. Со всем иначе это выглядит на стороне бэк-персонала.

Посмотрим информационную продукцию фирмы. Вот "Пособие для продавцов кондиционеров". Оно явно перегружено техническими характеристиками 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 сис-

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 реагируют (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, осуществимость 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 *“Демотивирующий стиль руководства”*. Четверо участников выделили В-4 *“Разрыв между решениями 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 зарплаты".*
- 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 и позитивные воздействия в приказах соотносятся 6 к 1. При этом разнообразие наказаний необычно велико: "предупредить" – 13, "штраф" – 40, "замечание" – 2, "вы-

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 энергетiku, 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 командообразования*.

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.

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, которая 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 дожидаясь 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 преимуществ фирмы

7.4. Повышение управленческой квалификации руководителей проводить главным образом через *обучение на рабочем месте*, с привлечением специалистов, помогающих решать реальные проблемы фирмы современными методами, с передачей лучших управленческих технологий

* * *

КОНФИДЕНЦИАЛЬНО

ОТЧЕТ

о результатах организационной диагностики фирмы "Z"

выполнил:
проф. А. И. Пригожин,
консультант по управлению

Содержание

- I Введение
- II Сильные стороны организации

- III Проблемное поле "Z"
 - 3.1. Группировки проблем
 - 3.2. Взаимосвязь проблем
- IV Анализ управленческих решений
 - 4.1 Главные акценты
 - 4.2. Стиль управления
 - 4.3 Клиентная ориентация
 - 4.4. Мотивация
- V Основные угрозы
- VI 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 подразделений (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 действия подразделений в единую целевую структуру через высокий профессиональный и моральный авторитет, сильную управленческую волю;
- высококонкурентный и мотивированный *персонал*, прежде всего руководителей высшего и среднего уровней, способный решать актуальные задачи в проактивном режиме;
- *конгломеративно диверсифицированная* структура бизнеса с нарастающими 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 московского и региональных рынков;
- сравнительно высокая *инновационность* компании, имеющийся опыт осуществления значительных нововведений в рыночной политике, в мотивации, ассортименте и т. п.;
- благоприятная *организационная культура*, формирующая позитивные отношения даже при некоторой внутренней конкуренции между подразделениями;
- довольно развитое *идентификационное ядро* фирмы, включающее большое 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):

3.1.1. *Стратегические* проблемы составляют вторую по численности, но первую по количеству упоминаний экспертами. Их содержание указывает на наступление нового этапа в развитии "Z", ожидание менеджментом компании серьезных перемен.

3.1.2. Проблемы *организационного порядка* отражают состояние функций, правил и связей в организации, их определенность и адекватность насущным требованиям.

3.1.3. Обращает на себя внимание *обеспокоенность* руководителей качеством *горизонтальных отношений* в "Z", т. е. трудностями взаимодействия между работниками и подразделениями одного и того же уровня иерархии. Это самая большая группа проблем по их количеству.

3.1.4. *Внутрифирменные отношения по вертикали* в глазах экспертов выглядят 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 аппарате. А среди экспертов, приглашенных для анализа проблемного поля, низовых руководителей было всего двое из 7.

3.1.5. 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 уровень управления дальше от клиентов, чем опт, магазины и региональные представительства. То же, наверное, касается и *поставщиков*. Но почему так незначительно 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 планирование 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, поэтому возникает некоторое сопротивление ей.

5. Мешает дисбаланс между высокой клиентной ориентацией сбытовых подразделений и недостатком ее в центральном офисе.
6. Конкуренция между оптовыми подразделениями, с одной стороны, и региональными 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 руководителей.
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 закупками и продажами.
15. На индивидуальном уровне у руководителей подчас не хватает аналитичности, информации, а ресурсы коллективных методов работы не используются.
16. Многие проблемы компании требуют автоматизации информационных потоков и операций (учетных, логистических), но сложность, неструктурированность 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 целенаправленной подготовки к их приходу мы не ведем.
21. У нас хорошо работают над частными задачами, но мало работы над развитием фирмы в целом.
22. Неразвиты горизонтальные связи, слишком много замыкается на генерального 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 сторону разворачиваться в случае наступления конкурентов.
26. Появление дефицита и неликвидов на центральных складах не сказывается на интересах товарных секторов – нет обратной связи.
27. Нехватка оборотных средств на закупки, потому что допускаем большие товарные кредиты.
28. 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.

30. Поставщики прощают нам несвоевременную оплату, мы прощаем им срывы сроков поставок.
31. "Неряшливость" в отношениях с поставщиками переносится и на наши отношения с клиентурой.
32. Оплата в регионах от прибыли препятствует развитию бизнеса.
33. Сбытовые подразделения не влияют на поставки, отчего не полностью удовлетворяют спрос.
34. Программа товародвижения устарела, а новая еще не освоена.
35. Товарные секторы слабо изучают спрос, оторваны от клиентуры, что вызывает противоречия со сбытовиками.
36. Мы доставляем товар клиентам не оперативно и в основном по предоплате, а конкуренты дают отсрочку платежей гораздо шире.
37. Из-за срывов поставок теряем 5–7% оборота.
38. Качественный финансовый контроль невозможен при недоразвитом финансовом учете.
39. Рабочие процессы и функции не описаны, поэтому много времени тратится на их освоение новыми сотрудниками.
40. Нет совещаний, собраний руководства, коллективного делового общения, фирма живет слухами в обстановке неопределенности и догадок о планах генерального директора.
41. Существует различие интересов и действий между товарными секторами и сбытовыми подразделениями.
42. Рост аппарата увеличивает накладные расходы, а рентабельность снижается.
43. Нет обмена опытом между однородными подразделениями, теряется ресурс взаимообучения.
44. В региональной торговле иногда смещается профиль компании, когда сотрудники региональных представительств пассивно идут за спросом на непрофильные товары, где нам трудно удержать рынок.
45. Изменение нормативов на товарные кредиты приводит к потере надежных клиентов. Мы тут больше теряем, чем выигрываем.
46. Зарабатывающие подразделения чувствуют себя в центральном офисе как пенсионеры в себе: трудности взаимопонимания по вертикали.
47. Функции экономической безопасности у нас больше понимаются как фискальные, а не как оценка системных рисков компании на динамичном рынке.
48. Происходит за бюрократизацию бизнеса избытком нормативов, ограничений, запретов, отчетов, запросов, что требует отвлечения времени и сил от основной работы.
49. Подразделения не знают долгосрочных целей фирмы, что снижает уверенность в завтрашнем дне, приверженность делам фирмы, корпоративный дух.
50. Наша логистика существенно отстает от мирового уровня, но у нас пока не хватает квалификации и опыта для преодоления этого разрыва.
51. Из-за неразвитой рекламной политики мы проигрываем в репутации.
52. С опозданием и медленно развиваем работу с корпоративными клиентами, поэтому частично теряем их и свою репутацию (очереди, нехватки товаров и пр.).
53. Не отработано взаимодействие между сотрудниками, все стремятся работать с высшими руководителями.

54. Дефицит руководителей среднего звена: мы иногда не можем создавать новые подразделения, ибо их некому возглавлять.
55. Не во всех региональных представительствах развито коммерческое мышление (не интересуются конкурентами, выбивают неприбыльные цены, не влияют на спрос, пассивны).
56. Мы инвестируем в обучение работников магазинов и региональных представительств, 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	конкуренция	клиенты	поставщики
1, 11(3), 18(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, 50(2), 53	5, 9(1), 44, 45, 46, 49(2)	17, 54(3), 56	28	1, 20	5, 26	30
8(19)	8(10)	11(17)	8(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 построены 7 графов (см. ниже). Архитектура графов подразумевает выделение корневых проблем, которые размещаются внизу графа и от которых идут стрелки обострения к другим проблемам. Решение корневой проблемы означает более легкое и быстрое решение тех проблем, которые вызываются или обостряются корневыми.

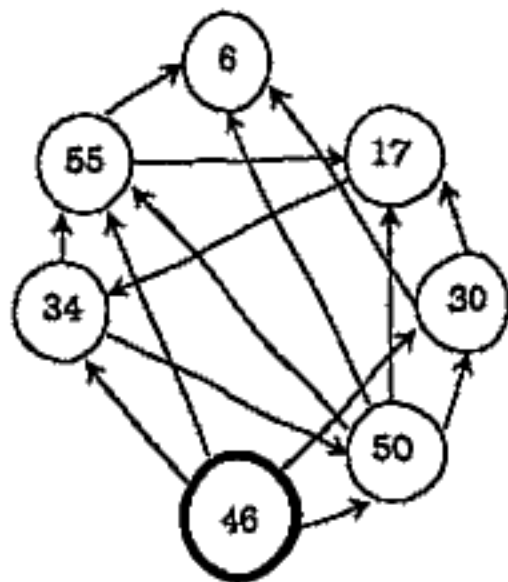
Выше корневых находятся узловые проблемы, обостряемые корневыми, но и сами они являются причиной других. На вершине графа указаны результирующие проблемы, решение которых окажется более достижимым после решения первых двух типов проблем.

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 обмен информацией и мнениями, затрудняет взаимопонимание между ними";
- № 39 "Рабочие процессы и функции не описаны, поэтому много времени тратится на их освоение новыми сотрудниками";
- № 46 "Зарабатывающие подразделения чувствуют себя в центральном офисе как пенсионеры в собесе: трудности взаимопонимания по вертикали";
- № 54 "Дефицит руководителей среднего звена: мы иногда не можем создавать новые подразделения, ибо их некому возглавлять".

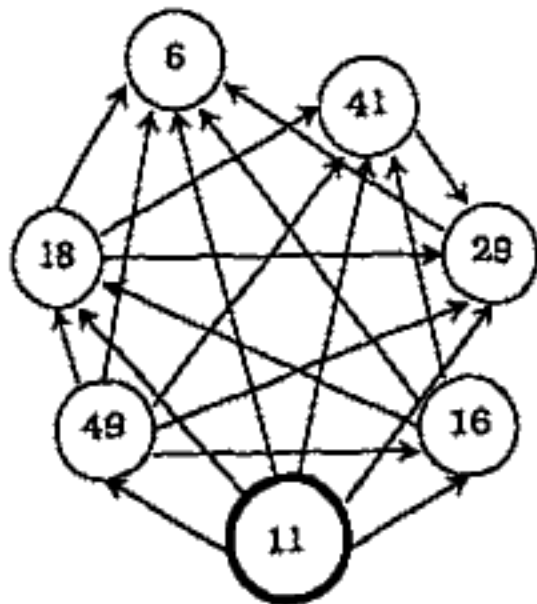
Графы проблем

Граф А



Граф В

Граф Б



Граф Г

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 изменения 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 проблемы, непосредственно связанные с корневыми, все та же 11-я, граф Ж, и 40-я (*“Нет совещаний, собраний руководства, коллективного делового общения, фирма живет слухами в обстановке неопределенности и догадок о планах генерального директора”*), граф Е. Проблем этого блока нет среди результирующих, это указывает 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 совокупности 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 достаточное 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

4.1.1. Так, весьма позитивно выглядит *преобладание нормотворческой деятельности 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

Сферы действия	По целям, приоритетам		Нормотворческие			Разовые					Структурные				ИТОГО
	оперативные	стратегические	цели, нормы, стандарты, регламенты	правила, инструкции	исменения и дополнения функций	задания	назначения	переводы	увопления	мероприятия	новые должности		новые подразделения		
											создать	упразднить	создать	упразднить	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
Функции	3	6	1	46	27	7	24	3			8				125
Работа общекорпоративных подразделений холдинга	6	5	7	20	24	32	64	5	1	1	10	1		4	174
Проектирование кадровой структуры холдинга	*	1		3	11	2	6				7			1	31
Работа с клиентурой	7	4	11	1	16	4	9	2			12	5	1		54
Работа складов	д	3		9	17	4	10	11	2	1	4	3		2	65
Работа ТС	е	10	3	16	18	1	12	7			4				69
Работа РП	ж		1	9	21		14	4			14	3			65
Работа СП	з	1	1	6	17	7	3	10	4	4	5			2	50
Итого	32	24	112	151	51	136	37	7	6	65	11	1	16	1	648
		54			314				291				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 † 3 (клетки 4"б" и 6"б").

4 1 2 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 решений (суммируя "Итого" по строчкам "д" – "з") И это притом, что товарными секторами и включенными в эту же строчку специализированными секторами генеральный директор руководит лично устными телефонными обсуждениями, заданиями, договоренностями. Перегруженность низовых подразделений управленческой заботой первых лиц нередко заканчивается излишней опекой. Например: "торговому сектору "Телефонные аппараты" учесть факт перевода продукции на другую территорию в своих взаимоотношениях с поставщиками" (11 октября 2001 г.).

4 1.3 Довольно скромное место занимают **стратегические решения** (столбец 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. Стиль управления

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 российских 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 **обезличенность 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 удлинённая 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.

4.3.1. Таблица 2 показывает едва ли не самое малое количество решений в этой области в сравнении с другими (см. "Итого" по строчке "г"). Правда, именно здесь сосредоточено самое большое число стратегических решений (клетка 10 "г").

4.3.2. То же подтверждается и табл. 3, где клиентная направленность мотивационных решений проявляется только в трети их. 59 из 164 (см. нижнюю часть колонки "Итого".) А по содержанию этих решений видно, что направлены они почти только на фронт-персонал.

4.3.3. 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).

4.3.4. 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 магазине девушка встретила мой вопрос весьма озадаченно: сначала с искренним сожалением отказалась от такого заказа, но после настойчивой просьбы отправилась выяснять у старших. Ее начальница ответила неохотно, но положительно. В первом и третьем случаях директора были очень удивлены, узнав от меня о возникших 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

4.4.1 Надо отметить довольно высокие общие мотивированность и профессионализм сотрудников компании. Правда, это касается прежде всего руководящего персонала всех уровней. Что же касается продавцов магазинов и региональных представительств – там картина обратная, что выражается в большой сверхнормативной *текучести* среди них. Причины ее объясняются по-разному: сравнительно 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 проблемы зафиксирована под номером 5б, и она отмечена среди наиболее важных одним из экспертов.

4.4.2 Таблица 3 ставит еще один вопрос на эту тему. В ней видно, что и в поощрениях, и во взысканиях абсолютно преобладают оценки выполнения текущих обязанностей. То есть работника благодарят или премируют за то, что он справляется с работой, за которую взялся и за которую получает зарплату. Понятно, что кто-то работает лучше, кто-то хуже (в пределах приемлемого). Нужно, однако, отделять вознаграждения *за регулярный труд и за дополнительный вклад*. Вот типичные примеры поощрений: "За добросовестное отношение к своим должностным обязанностям...", "За ответственный подход к выполнению должностных обязанностей...", "За профессиональное выполнение должностных обязанностей." (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 категорированием 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.

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-

Мотивационные решения

Приемы	Поощрения				Взыскания				
	благодарности	премирование, увеличение оклада	путевки, подарки и т. п.	ИТОГО	замечание, "указать", "обратить внимание"	выговор, строгий выговор	депремировать, удержать из з/п	понижение должности	ИТОГО
Выполнение текущих обязанностей	77	5		82	30	12	15	2	59
Выполнение отдельных заданий	88	22	11	121	69	24	10		103
Инициативные действия	33	20	8	50	1				1
Под дату (юбилей, праздники, уход на пенсию и т. п.)	4	1		4		1			1
Итого	11			12					
	10	8		18					
	81	5	8	94	30	12	15	2	59
	142	51	11	204	70	25	10		105
	223	56	19	298	100	37	25	2	164

Примечания
 Вверху справа от диагонали в каждой клетке обозначены поощрения и изыскания, имеющие отношение к клиентской 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.

4.5.2 Пожалуй, наиболее проблемная точка нынешней оргструктуры – *новые подразделения* в центральном аппарате: региональное, московское, корпоративное. Они появились методом простого агрегирования, которое действительно бывает необходимым при росте количества управляемых объектов. Однако 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? функциональные? 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 бюрократизацию компании.

4.5.3 Надо определиться и с некоторыми назревающими тенденциями. Так, некоторые товарные секторы стремятся к торговле своим продуктом, опт склонен к более узкой специализации, специализированные подразделения – к большей самостоятельности.

Раньше или позже возникнет вопрос 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 централизованная на оптовый продукт, в частности – вертикально интегрированное специализированное 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 следует оценить возможность перерастания "Z" в группу компаний и даже в классический холдинг.

V. ОСНОВНЫЕ УГРОЗЫ

В обозримом будущем компания должна обеспечить готовность к преодолению следующих угроз.

5.1 Усиление конкуренции со стороны иностранных компаний, а также и отечественных – с высокой динамикой и большей специализацией.

5.2 Потеря управляемости разрастающимся комплексом разнородных бизнесов, 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.

6.2 Однако на этой высокой стадии появились признаки *ранней бюрократизации*, утяжеляющие функционирование организации

6.3 Многие проблемы компании могут быть успешно решены через работу по *командообразованию* на общеорганизационном уровне

6.4 Процесс и содержание работы по командообразованию лучше всего соединить с разработкой новой *стратегии* фирмы в условиях наступающих изменений рынка и ожидаемых угроз

6.5 В командном же режиме целесообразно провести определение служебных *функций* основных подразделений центрального аппарата компании

* * *

Консультационные технологии, методический аппарат, соответствующая информация об опыте других фирм, необходимые для этих работ, могут быть представлены

**ОБЩИЕ МЕТОДЫ
ВЫРАБОТКИ
РЕШЕНИЙ**

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 – НОМО

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 надежда*. Это все, что доступно сказать пока. Набравшись технологизации вдоволь, наверное, профессиональная цивилизация почувствует недомогание и с вожделием 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 *обезличенность*, 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, по отношению 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: это *регламентированное (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 личностный потенциал не погасался. Они должны давать возможность как раз проявлению личности;
- 2) они должны быть устойчивы к непредвиденным событиям;
- 3) они должны обладать известной, необходимой степенью инновационности;
- 4) они должны иметь достаточную степень реализуемости;
- 5) бизнес-технологии должны работать длительно;
- 6) должны быть еще некоторые определенные люфты-допуски, минимальные, максимальные колебания;
- 7) должна быть достаточная простота, не столько алгебра, сколько арифметика. Понятность, легкая усвояемость, что ли, этих бизнес-технологий работниками;
- 8) должна быть некоторая психогеничность – соответствие человеческим возможностям, способностям;
- 9) и у нее, конечно, должна быть адаптивность, эластичность.

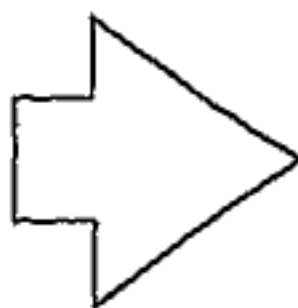
Вот такие, на мой взгляд, должны быть требования к бизнес-технологиям.

Как сказал М. Кузнецов, нам нужны "одушевленные технологии".

Отсюда следует и подход к оценке качества бизнес-технологий:

Элементы бизнес-технологий:

Цели
Условия
Действия
Связи
Правила



Требования к бизнес-технологиям:

- открытость личным возможностям,
- инновационность,
- устойчивость к непредвиденному,
- длительность использования,
- 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 как — что задашь, 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, комбинация обоих подходов используется 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"):

Метод Об экспедиторских функциях

1. Завод дает экспедиторов только на нерутинные закупки. Случаи необходимости 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 заключению с поставщиками т. н. "Договора обязательности", целесообразность и возможность 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 документации;
- поставщик берет на себя ответственность за идентификацию товара (оговорить 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).

4. Экспедиторы-профессионалы нужны только на наемном транспорте для "необязательных" поставщиков, т. е. тех, с кем нельзя заключить "Договор обязательности".

5. Оплата транспорта – за счет подразделения-заказчика.

6. 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 технологизации 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 руководителей

5. КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Однако высокие управленческие технологии имеют сугубо консультационное происхождение. Им просто не откуда 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, проблематизация 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 клиентской 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 клиентской 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	самодетельные	полевые, высокие	лабораторные	кабинетные

Что мы видим? Между управленческими и консультационными технологиями граница очень условна, ибо посредством вторых консультанты производят первые. Далее, 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 горизонтали и вертикали по периметру слева и сверху. В клетках их пересечения указываются действия, продукты, исполнители и иная ценная информация 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 состояния с последующими уточнениями на 3–4 шага с целью поиска пути к наиболее желаемому и наиболее доступному состоянию (последнее и выбирается 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 процесса, 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 клиентность. 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, придется 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, должностную 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 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.

Пусть технологии знают свое место.

Советы консультанту

Технологии всегда в цене. Удивительно, что подчас даже простенькие схемы, 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-дженералиста 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? Слошь – 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. Неопределенность 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, познаваема и поддается контролю. То же характерно и для поведения организаций, работников.

2. Системность означает непротиворечивость, но, скажем, ценностные ориентации в организации и даже у одного ее участника иногда противоречивы до несовместимости и никакой системы не образуют. Конечно, различные мотивации вносят некоторую системность в служебное поведение, но всегда только отчасти. Подобное мы нередко обнаруживаем и в совокупности управленческих 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 поставщиков 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 методiku и поступки ведущего группу активизируют мышление, взаимообмен, личностно сближают людей.

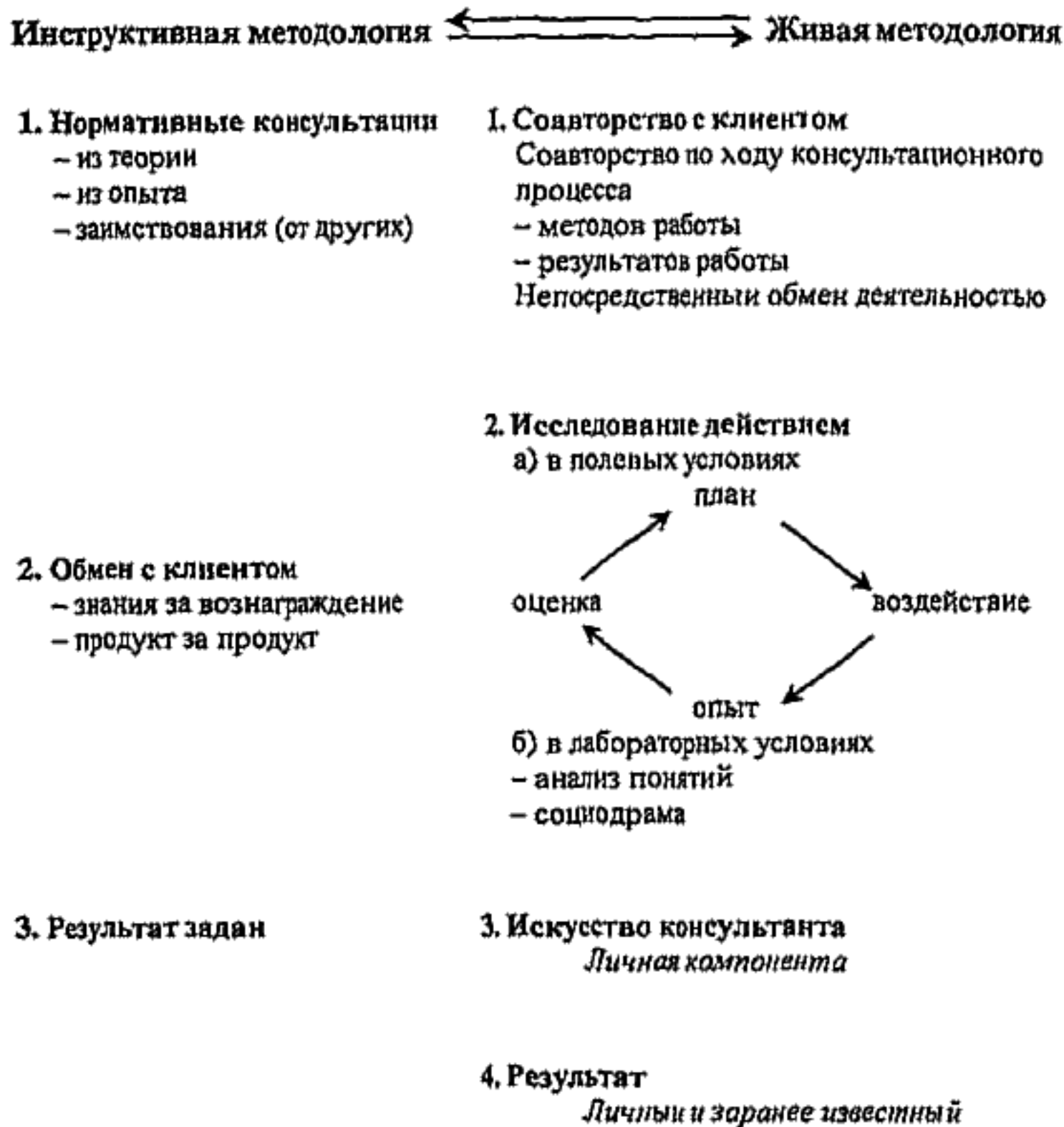


Рис 17 Сопоставление живой и инструктивной методологии

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 клиентской организации. Процесс “запрашивает” тот или иной ход и поступок консультанта, иногда чистую импровизацию, иногда сочинение нового приема или необычное предомыслие 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 задела 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 руководителю некоторого нового для них термина, содержание которого не только оказывается жизненно важным для них, но и показывает им новые возможности, не оцененные пока ресурсы. 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.

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 самым 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. Альтузер 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 разобравшись с клиентом ситуацию, проблемы консультант предлагает обозначить некоторым термином, и этот термин потом запускается в управленческий оборот персоналом клиентской 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 совершаемую 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.

Сценных понятий иногда стоит начинать консультационную работу в организации. При первых переговорах с возможным клиентом я даже представляюсь как специалист по болезням организаций, оргпатологиям. 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 замечен 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 цепного 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 ту же 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 анализом. 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 прорефлексия, 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.

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).

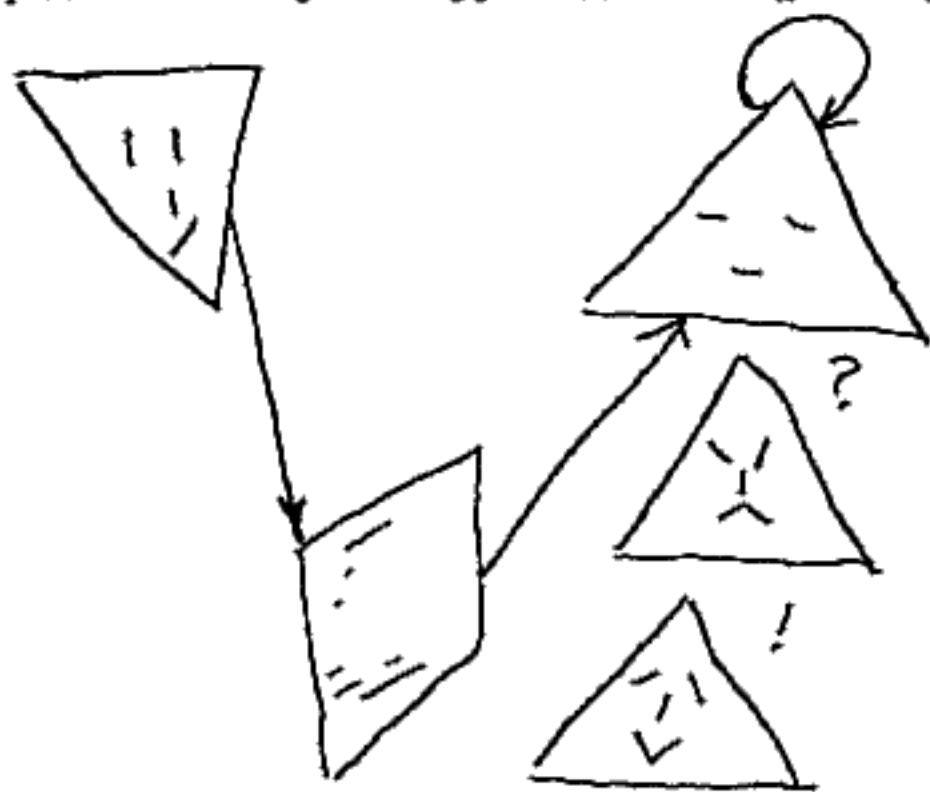


Рис 18 Направленная рефлексия

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 клиентской 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 клиентской 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 клиентской 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, межличностного взаимодействия. Все работает с учетом высказываний, относясь к ним по определенным правилам, но не включая сюда более широкую область межличностного общения.

Далее стали разрабатываться новые методики все более широкого включения в работу личного 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 порядке поступления, либо группируя определенным образом, и после того как все высказывания будут зафиксированы, предложит группе обсудить накопленный набор суждений, коллективный текст.

2. Когда консультант прибегает к такому режиму? Когда в группе оказывается 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 предыдущим, 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 взаимодействие по типу "звезды" и поставил себя в роль коммуникатора: все обращались 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 кратковременного 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 содержанию. При этом роль консультанта здесь — коммуникатор, через него проходят связи. Он оказывается в центре общей работы, определенным образом фиксирует общие результаты и накапливание высказываний. И все постепенно 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 разделить группу 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.

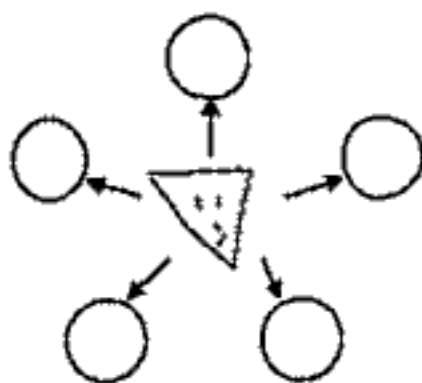
Работу консультанта с клиентурой в таком режиме называют еще методом *номинальных групп*. Группа здесь и в самом деле не фактическая, поскольку участники ее между собой не взаимодействуют, а их высказывания обращены в сторону консультанта, они не осознают себя группой.

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-

I. РАБОТА С ГРУППОЙ



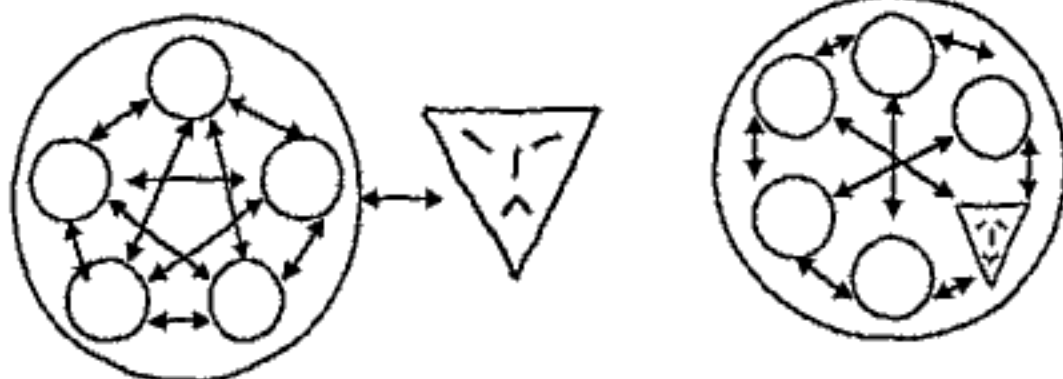
Случаи:

- короткое время
- конфликтность
- специальные задачи

РОЛИ КОНСУЛЬТАНТА:

- коммуникатор
- модератор
- медиатор

II. ГРУППОВАЯ РАБОТА



РОЛИ КОНСУЛЬТАНТА:

- фасилитатор
- модератор
- медиатор
- тренер
- преподаватель
- работник

Случаи:

- глубокие разработки
- командообразование

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 подносятся 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 организационной диагностики 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 отчества 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 материалом. И 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% забирает 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 ||||
- 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 проактивную 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 рефлексировуют, 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 близко.

РАБОТА ПО СОДЕРЖАНИЮ. Консультант по управлению, в отличие от методолога, игротехника, фасилитатора, должен вместе с клиентом (в данном случае с группой) обеспечить практический продукт — пайти 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-

сколько 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 представительность участников, не совпадающая с принятыми принципами формирования состава участников совещаний;

б) эффект резиденциальности, т. е. объединение участников общим, относительно изолированным местом жизни и работы (обычно за городом, где жилые и рабочие помещения находятся в одном здании или рядом), что продлевает 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 результатов и продукта:

- разработка конкретных рекомендаций по решению актуальной задачи;
- выработка у участников навыков сотрудничества и коллективного решения общих проблем;
- ролевое развитие участников, повышение их способности к более инициативному 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, проблематизация 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 тупиковости 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 клиентской 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, персформулирование 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 ситуационности, 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, невключенность) и уникальная для организации экспертность (он единственный)

для персонала, кто владеет методами управленческого консультирования) дают ему возможность активно воздействовать на процессы, вызванные в клиентской 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 клиентской 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 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 взаимoadaptации 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 самосовершенствующимися, другие пугаются в его включенности. Таким образом, для деятельности консультанта на этой стадии характерен не-проектный 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 клиентской 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 определены.

Коллективный поиск

Важнейшая задача консультанта – вовлечь работников клиентской 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.).

Неделегированность. 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.

Трехэтапность. 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 разнотия. 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, вопросы 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 несоответствие и даже противоречие между задачами консультанта и психолога. Так, например, управленческий романтизм весьма показателен для развития 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 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 входят 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 участников последовательно на анализе ситуации, выделении комплекса актуальных проблем, разработке проекта желаемых и возможных изменений, определении программы реализации проекта,
- *групповая структура* предполагает деление участников на различные группы и подгруппы по разным признакам с целью получения наиболее эффективного 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 (сочетание групповых, пленарных заседаний, пауз для отдыха, подготовки и представления 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 подученный 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 2-го 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 (моногоруппы), 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 группы 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 перестройки 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 направлении. 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 принесением 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. Результаты еще нет.
- Это подходящий момент для осознания: как мы работаем? Что мы, в сущности, 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 противостоящий 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, обуславливает 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 клиентских 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, целенедостижение только повод, а не проблема или задача. Нужна еще организационная диагностика. Но без осознанной готовности заказчика к обоснованным изменениям вся работа будет безжизненной.

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 клиентские 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 оргдиагностике, 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 сценирование 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 сцепной 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 подготовиться к желаемым и нежелательным вариантам. Кроме того, сценарный метод обеспечивает обзорность, 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. Больше количество шагов сценарий не выдерживает из-за чрезмерной неопределенности самих возможностей, когда наши рациональные предположения вынужденно переходят на уровень гадания или мечты.

Цель: Управляемость процесса
 Переключить инициативу у себя
 - Наличие стратегии лучше ее отсутствия
 - Подготовиться к разным вариантам

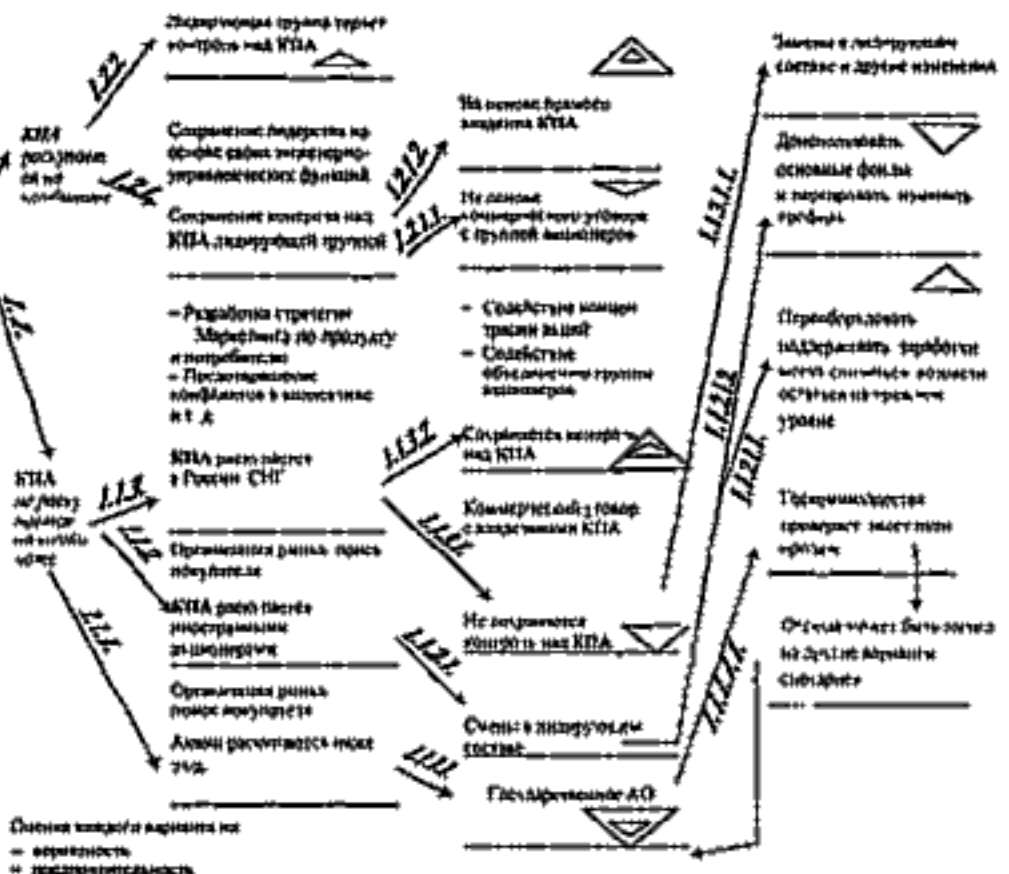
Цели управления

Выход активов

- Просветительская физическая работа
- Исследование структуры групп коллектива (позиционность) это тактика, не стратегия при этом решение проблемы при изменении условий становится
- Мониторинг настроений
- Мотивация базы
- Стимуляция организационных возможностей
- Работа по культу, стратегическому управлению командообразованием и т.д.

Элементы обозначения

- - центр сценария
- △ - устойчивое состояние
- ▽ - неустойчивое состояние



Оценки контроля вариантов по:
 - вероятности
 + предпринимательству

Рис. 20. Сценарий стратегического акционирования комбината по критерию контроля над контрольным пакетом акций

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 неуправляемые факторы, тенденции, соотношение групп интересов основных действующих субъектов,
- *"действие"* – меры, предполагаемые для достижения каких-то состояний;
- *"состояние"* – описание условной ситуации, возникшей вследствие предпринятого действия (положительные и отрицательные стороны);
- *"сценарный вариант"* – ветка сценария, образуемая единичной парой;
- *"действие-состояние"* – в рамках одного шага образуется несколько вариантов, 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 действий.

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.

¹ 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 людей 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 сценария*. 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 лично не срastaются 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 приносят 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 *соспязательность*. 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. Познавшись с ней, они начинают лучше понимать трудности тех, к кому они предъявляют претензии: дескать, неоворотливы 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 вовлечены в процесс их поиска, выработки те, кому их предстоит выполнять. Поэтому растет интерес к разного рода вариантам совместных (от микрогрупповых до общенародных) решений актуальных для их участников проблем.

К совместным решениям можно отнести такие *многосубъектные и взаимосогласованные суждения относительно некоторого единого действия, в котором носители этих суждений выступают затем и исполнителями* принятого действия. Конечно, объем многосубъектности и степень взаимосогласованности суждений возможны самые разные, но принцип соединения в одном контингенте решения и исполнения следует выделить особо.

Совместные решения такого рода различаются составом участников, способами их взаимодействия между собой, сферой применения, обязательностью 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 колодка "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 МПР, 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.

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 ведущими	Отбор по экспертизе, с методикой	Множество ЛПР, с методикой	Специальность, институционально	По статусу
Взаимодействие участников	Разовый коллектив	Позиционное	Контрактное, через методика	Контрактное, через методика	Массовое, с участием президента	Массовое, в коалициях, индивидуальное
Механизм выработки решений	Мужичий итеративный обмен	Должностной итеративный обмен через ведущего	Усреднение индивидуальных суждений	Расчет методикой варианта "выигрывает каждый"	Обмен результатами	Голосование
Механизм принятия решения	Единовременно, вне участников	Единовременно, с участниками	Учитываются ЛПР	Принятие участниками одного из вариантов	Консенсус, через президента	Суммативно
Факторы эффективности	Синергия Единство выработки и исполнения	Многосектность	Высшая экспертиза	Совокупный оптимум	Последние достижения	Представительность
Точки узамости	Конформное лидерство	Статусные преимущества Делегированность	Вероятность пересмотра в прямом общении	Неформализуемые параметры	Статусные и дисперсные преимущества	Массовые заблуждения, "парадокс голосования", права 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 времяземка – 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 чуждых 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 выльется 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 командности? 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

1. 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:

¹ Эта работа была выполнена на одном из заводов КАМАЗа с участием Г. И. Кушцама.

а) рутинные проблемы, например несоответствие оплаты сложности и объему труда, всеобщая незаинтересованность в конечных результатах труда, дублирование функциональных обязанностей, отсутствие горизонтальных связей между руководителями различных цехов и т. п.;

б) проблемы инновационные, возникшие при попытках осуществления перемен. 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 коммерциализацию внутриорганизационных отношений: различные варианты аренды, акционерных, кооперативных форм. При этом основным препятствием в реализации проектов явилась проблема т. н. "лишних людей", т. е. необходимость сокращать отдельные должности и целые профессиональные группы. Это ставило перед инноваторами значительные трудности организационного и психологического порядка. Подобные трудности усугублялись тем, что в число "лишних людей" все чаще попадали работники, занимающие ключевые позиции в организации. 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 угрозой в случае осуществления упомянутых проектов.

В ходе 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 к тому, 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-

комплан весь завод. Имеется в виду возможность "терапевтического" воздействия этого прогноза на поведение группы 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 дифференцирована. 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 ориентаций 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 социодрамы* 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 роль ОТИЗа, 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, каков представляли оппоненты, угрожает потерей целостности предприятия. Никто не может работать только на себя, в любой организации необходимы еще и функции, которые обеспечивают общность целей;

2) переходный период порождает угрозу дезорганизации, распада существующих отношений. Переходный процесс должен быть непродолжительным для быстрого 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 рассматриваться группа численностью около 5% персонала. Экономически и профессионально активное меньшинство способно начать изменения, своими успехами вовлечь в них колеблющихся.

2. Только сами работники завода, приступившие к практической перестройке производственных отношений, в состоянии разработать конкретные варианты, планы экономизации. Такие планы не могут быть привнесены со стороны, должны сформироваться в среде участников работы. Привлекаемые консультанты обеспечивают методологическую и методическую поддержку, экспертную помощь в управлении процессами перемен.

3. Необходимым условием осуществления перемен является взаимосвязанная 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, реализации которых противодействуют различные категории инженерно-технических работников, руководители среднего уровня.

Приложение

Таблица 1

Коммерциализация

Выиграют			Проиграют		
профессиональные группы	демографические группы	психологические группы	профессиональные группы	демографические группы	психологические группы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высококвалифицированные рабочие 2. Мастера 3. Экономисты 4. Конструкторы 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мужчины 2. Средний возраст 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Старательные рабочие 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Старшие мастера 2. Оперативные заместители начальников цехов и комплексов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Женщины 2. Матери-одиночки 3. Молодежь, пожилые 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудноуживающиеся в коллективе

Таблица 2

Последствия изменений

Положительные	Отрицательные	Надежды
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост заработка 2. Повышение профессионального престижа 3. Повышение удовлетворенности работой 4. Увеличение свободного времени 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потери рабочих мест 2. Обострение отношений в коллективе 3. Повышение нагрузки на работников 	<ol style="list-style-type: none"> 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 квалификации.
3. Экономизация не связана с увольнениями, высококвалифицированные специалисты, в т. ч. ОТИЗа, будут использоваться в новом качестве.
4. Отношения между подразделениями будут строиться на договорной основе, в результате не будет повода для конфликтов.

Схема № 2

Ответы на вопрос: "Какие доводы против радикальной коммерциализации выдвинет ОТИЗ?"

Доводы ОТИЗа против коммерциализации

1. Нарушение организационных связей между подразделениями предприятия.
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 отношениях на предприятии

* * *

ПРОГРАММА МЕЖГРУППОВОЙ РАБОТЫ ПО НОВОВВЕДЕНИЯМ

1-й 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 представляют 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 и до 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 межорганизационных отношений, таблица ролевых позиций);
- *управление нововведением:* как планируется? Стимулы. Санкции за невыполнение. 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 невозможно? Пути и возможности расширения границ управляемости – при каких условиях 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 изображение).

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 ситуации? 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 определить идеальное состояние организации данного и других подобных нововведений? Что из этого идеального реализуемо в принципе? Где расхождения 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 сегодня 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 проблемы? 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 нереального (причины и основания для их деления); набор промежуточных изменений, распределение последовательности. Сетевой график изменений.
- Ожидаемые препятствия и потери: новые трудности и неопределенности, возможный ущерб, минимизация потерь. Комментарий к графику изменений: “строки осторожности”.
- Оценка сводного проекта изменений с позиций реальных моногрупп: какие преимущества и недостатки увидят в проекте организатор, разработчик (проектировщик 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 путях решения проблем? Какие позиции разных групп и лиц выявились в ходе дискуссий? Какие различия проявились в нашей группе? Как нас восприняли другие 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 перемен, привлекательные стороны проекта изменений и т. п.). Какие категории работников, лиц будут наиболее заинтересованы во внедрении данного проекта изменений? Что будет препятствовать его успеху (кто-то заинтересован в сохранении существующего положения, недоверие к переменам вообще и к предлагаемым в частности, затраты и т. п.) От каких категорий работников, лиц можно ожидать наибольшего сопротивления внедрению проекта? Как им компенсировать вероятные потери? Столбики факторов (способствующих 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), характер и форма конечного документа, сроки, место работы). Взаимодействие с экспертной группой. Роль консультантов. Задание "группе доводки".
- *Реализация результата*. Стратегия экспертной группы в последующий период взаимодействия с "группой доводки"; информирование "заказчика" о предварительных результатах, подготовка проекта приказа (постановления, решения и т. п.) Как опереться на заинтересованный контингент? Что считать внедрением? Участие консультантов. Роль других авторов найденных решений.

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.)?

Планарное 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 результаты. Насколько важна поставленная задача? Как мы сами ее понимаем? 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 работы? 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 компании? Подразделения? Кто из них предпочтительнее? Каковы их предпочтения в данной задаче? Схема: оргструктура заказчика.

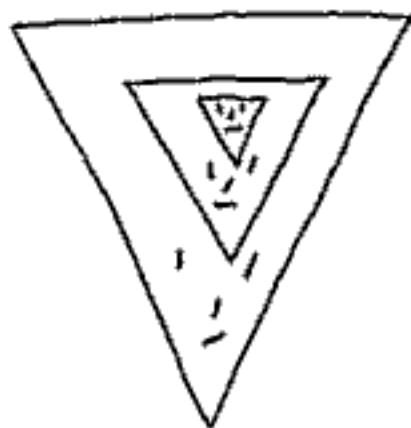
- *Образ результата:* каким должен быть продукт, чтобы быть одобренным и принятым заказчиком? Насколько возможен такой продукт при имеющемся составе участников и за такое время? Схема: требования заказчика.
- *Критерии оценки для выработки искомого продукта и результата:* как мы будем оценивать работу групп на разных стадиях (ожидаемые стереотипы и варианты)? Радикальность – реализуемость, новизна – понятность, долгосрочные и близкие эффекты и прочие. Возможна ли система критериев, их иерархия? Форма и линия нашего поведения на пленарных собраниях (выступления, 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.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ РЕШЕНИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ

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 тем *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 отношениями 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, санкциями, ресурсами, расчетами. Что характерно для долгосрочного планирования?

- Оно строится на продлении в будущее уже существующих тенденций.
- Опиерирует 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 оценки 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.

- 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 планов и прогнозов.
- Движение к VISION строится на основе ряда специальных политик (финансовая, имущественная, кадровая, техническая, региональная и все другие, в которых появляется необходимость). Самое трудное – согласовать эти политики между собой, ибо дают о себе знать подразделенческие интересы. Кроме того, движение к образу желаемого будущего стадивируется. Однако стадии определяются не столько календарным временем (годы, месяцы), сколько социальным, единицей которого считается интервал между двумя событиями
- Стратегическое планирование предполагает переменчивость существующих тенденций, возможность их пересечения с новыми, пока неизвестными. Стратегия должна быть им открыта, идти навстречу непредвиденному, оставлять место для него.
- Впервые признается неизбежность кризисов. Что такое кризис? Это закономерная стадия развития организации, которая характеризуется исчерпанием 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 запастись 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 оценивается со стороны VISION, сегодня рассматривается из послезавтра. И тогда мы обнаруживаем несоответствие, неготовность нынешней организации к его осуществлению, откуда и возникает центральный вопрос

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. И так, 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 однородных элементов, развитие – изменение элементного состава той же системы и способов их соединения. Скажем, если мы приняли больше работников, произвели больше продукции, создали еще 4 филиала – то это будет только рост. Развитие начнется, например, с превращения группы руководителей в управленческую команду, с перехода на новый вид продукции, с изменения методов руководства филиальной сетью и т. д. А это и есть нововведения. Инновационный потенциал организации рассматривается как главный стратегический ресурс. Способность быстрее других освоить необходимые новшества стала условием конкурентоспособности.
- Новшества уже ищутся не только в технологии или продукте, как было раньше. Инновационная гонка вовлекла в себя способы организации труда, получения новых идей, мотивации сотрудников и т. п. Интеллектуальные и организационные ресурсы ценятся не ниже финансовых и технологических. Эта мысль была известна и в стратегическом планировании, но лишь здесь инноватика превратилась в управленческий стержень бизнеса. Управлять – значит обновлять!
- От реактивности – к проактивности. Таков еще один стратегический тезис. Не следовать за спросом, а формулировать его; не реагировать на изменения рынка, а упреждать их. Речь идет об опережающей инновационности. Но как быть с опережением в условиях столь возрастающей неопределенности? Отчасти задача решается разработкой сценарных методов. 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 наталкиваются 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 трудность 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. соответствующую главу) и вообще процессного консультирования. К ним прежде всего относятся

— метод ценного понятия, в сущности и являющийся изложением руководителям того смысла, который содержит в себе термин "стратегическое управление",

- метод коллективной саморефлексии, применяемый консультантом в помощь руководителям для командного осмысления их собственной практики (через различные варианты оргдиагностики, штабных сессий, социодрамы);
- методы групповой и межгрупповой работы (см. соответствующие разделы) для поиска VISION, разработки специальных политик и т. д.;
- сценарный метод (см. соответствующий раздел), обеспечивающий многовариантность как самой работы над стратегией, так и ее содержания.

Именно эти и иные подобные методы создают необходимый подъем креатива, без которого невозможно преодолеть ограниченность долгосрочного планирования, 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 потребуются 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.

Таблица 18

Соотношение природной и социальной мер времени

Проблемные признаки	Меры времени	
	Природное время	Социальное время
Единицы времени	Астрономические секунды, минуты, часы, сутки и т. д.	<i>События</i> : планы, достижения, жизненные циклы, кризисы, радикальные нововведения смена лидерства и т. д.
Универсализм	Одинаково для всех по ритму (длительность, частота), по поколениям культурам и т. д.	Преобладание уникальности применительно к обществу, организации и человеку (они всегда единичны)
Управляемость	Неуправляемо (неизмеряемо, неконтролируемо)	Поддается и подliegt воздействиям разной 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. Фактически же борьба за повышение этого параметра ведется людьми давно. А в последнее время стали разрабатываться сложные технологии обеспечения высокого качества времени в будущем.

В сущности, такие технологии направлены на понижение порога непредвиденного. Иначе говоря, как бы вычестить из непредвиденного непредвидимое. Сущностно или методически непредвидимое непреодолимо, хотя саинтистские установки порождают все новые и новые идеологемы и методики с надеждой потеснить его.

Наверное, больше всего усилий и разочарований в этом смысле связано с прогнозами. Еще на стадии пророчеств и предсказаний они захватили множество умов. В последние 2–3 десятка лет прогнозы оснастились мощной математикой и электроникой, но сбываемость их не повысилась.

Как попытка миновать прогнозные ловушки стали разрабатываться сценарии, 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. Результативность их, однако, существенно отстает от их объемов.

Недавно появилась и новая разновидность очень старой и тоже скомпрометированной работы с будущим временем – планирования.

Это – разработка личных стратегий. Чаще всего спрос на них появляется у деловых людей. Главное же в подобных стратегиях – распределить желаемые события в последовательную цепь акций и достижений, непрерывно преодолевая угрожающе растущую неопределенность будущего.

Выше были рассмотрены различия между природным и социальным временем как разными мерами одного и того же пространства. Однако если ключевой 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 во 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, лично, хотя и под определенным культурным "контролем"

Иначе говоря, в социальном времени есть объективная и субъективная составляющие. Первая есть те и 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 шанс 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 (полем, 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 начинается 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 командообразования 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 своими клиентами.

Для формирования VISION целесообразно пользоваться определенными *стратегемами*. Что такое стратегема? Это понятие, выражающее ключевую идею, преимущества в образе желаемого будущего. Стратегема характеризует новую роль, статус или состояние фирмы в будущем. Стратегемы 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 статус т. н. *market-maker* (делающий рынок, англ.), т. е. принимает эту стратегему 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 проактивную 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. Некоторые 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 стратегема 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).

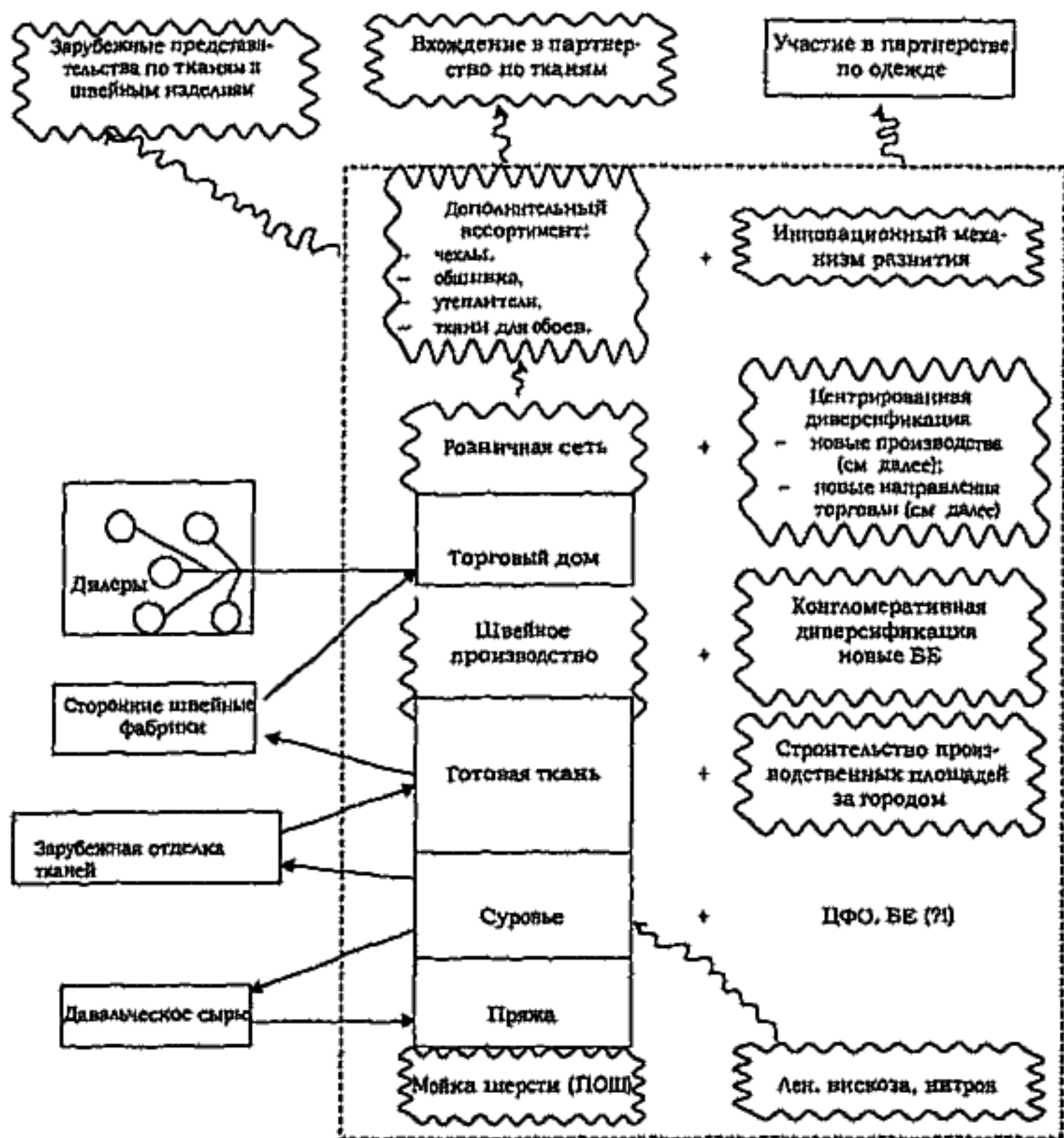
Пример консультационной фирмы на рынке недвижимости (VISION на 5 лет). Как и многие организации, продвигающие макроэкономические реформы, эта фирма долгое время жила на гранты разнообразных международных фондов. За счет этих грантов фирма разрабатывала весьма полезные, приближенные к российским условиям методы активизации рынка недвижимости в городах и регионах. Ее заказчиками были мэрии, областные и республиканские администрации и местные парламенты. Конечно, гранты давали неплохие гонорары, в 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 отработывали свои гранты, сильно огорчаясь из-за инертности заказчиков и недостаточно высокой осуществляемости 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 приоритетных категорий по сезонам;
- узнаваемый бренд.



Примечание. Прямыми линиями обозначено уже существующее состояние, извилистыми – планируемое, пунктиром – рамки самого будущего предприятия.

Рис. 21. VISION текстильной фабрики на 8 лет

старте, и дальше организации такого типа должны работать сами. И многие консультационные фирмы стали рассыпаться под давлением новых условий, менять профиль или же задумываться над коммерческим способом существования. Наша фирма была одной из первых, кто решил упредить назревающие перемены 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 стратегемой данной фирмы была признана проактивность, 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 услуг, 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 самым высоким 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 оборот (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 2006 г.		В 2010 г.	
На 30%	Выпуск материалов	На 60%	
В 3,3 раза	Выпуск готовых изделий на "чужих" производствах	В 5 раз	
В 3 раза	Переработка собственных материалов в готовые изделия	В 4 раза	
В 3 раза	Переработка собственных материалов за рубежом	В 5 раз	
100 000 м	Производство из давальческого сырья	150 000 м	
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).

2. Два равнозначных клиента: индивидуальный и корпоративный.

3. 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.

5. 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.

6. 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 более интенсивной разработки клиентских ресурсов территории, ее текущей и стратегической доходности.

10. **Капляложена 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.

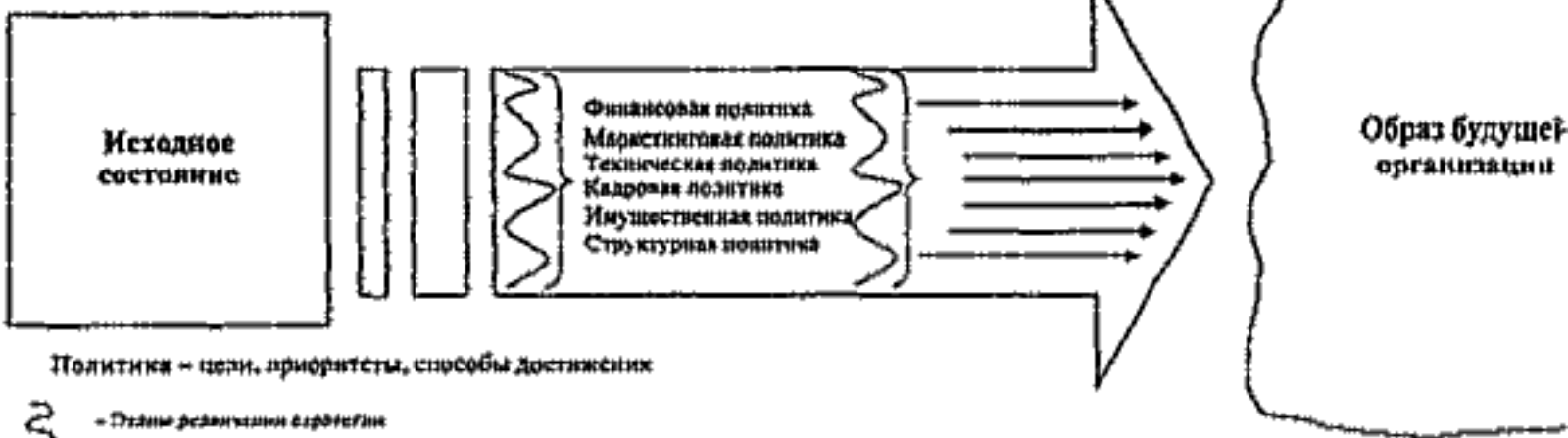
VISION – мощный мотиватор. Эту его способность давно оценили идеологи, политики, начиная массовые, исторические движения колоссальных масштабов, воодушевляя образом желаемого будущего целые народы и континенты. Все помнят, какой мощной силой стала идея коммунизма, образ коммунистического общества. Сколько 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 выразиться 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?

Сочетание желаемого и возможного



Политика – цели, приоритеты, способы достижения

- Оценка результатов стратегии

- Согласование отрасли с политик

Методы работы *Метафора* сценарий, программа групповых, междисциплинарная работа

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, бесполезны. 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 лидерам на рынке"*.

Приходится сожалеть также и о нереальных, идеализированных образах своего будущего: *"Стать универсамом, 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 достижим, 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 тратить 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 интересуется. 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 полнос-

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, которое 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 флипчарт – 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 за чем-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 справедливыми.
- Мы побуждаем наших клиентов "проснуться", а не только зарабатываем.
- Хотим изменить отношение чиновников, руководителей, населения к налогам.
- Миссия создаст нам определенную репутацию и станет нашим конкурентным 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 строительной индустрии, где традиционное господство бетона становится тормозом развития отрасли и экономики в целом. Металлические конструкции способны замесить 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:	Недостатки бетона:	Сравнительные недостатки металлоконструкций:
— огнестойкость (металлу требуется защита);	— не держит прогибы;	— малая огнестойкость;
— коррозионная стойкость	— многодельность (много операций);	— коррозионность
	— тяжелый (дорого обходится доставка);	
	— выгоден только при больших объемах заказов;	
	— нетехнологичный на объекте;	
	— зимой дорого (сезонность).	

Да, я считаю это качественным определением миссии фирмы и Вам этого желаю.

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 противостоям

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 встречаются 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, насколько 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 идеологию 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 удастся довести до конкретного работника. Другое дело, что среди работников есть немало таких, кого высокими ценностями не интересуешь. 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 идеологию – *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 идеологии 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 идеологии 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 победителем, 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 освоенными во внутриорганизационных 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 идеологии.

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 стратегемой, т. е. фактором стратегического рывка на рынке. Впоследствии компания выступила инициатором одного из партнерств в своей отрасли по обувному сырью¹.

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 стратегемами и идеологиями, поскольку пока не хватает опыта практической работы над теми и другими. Но в данном случае они совпадают полностью и ни в коем случае

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 эффективности.
 - 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, управляемые и неуправляемые параметры

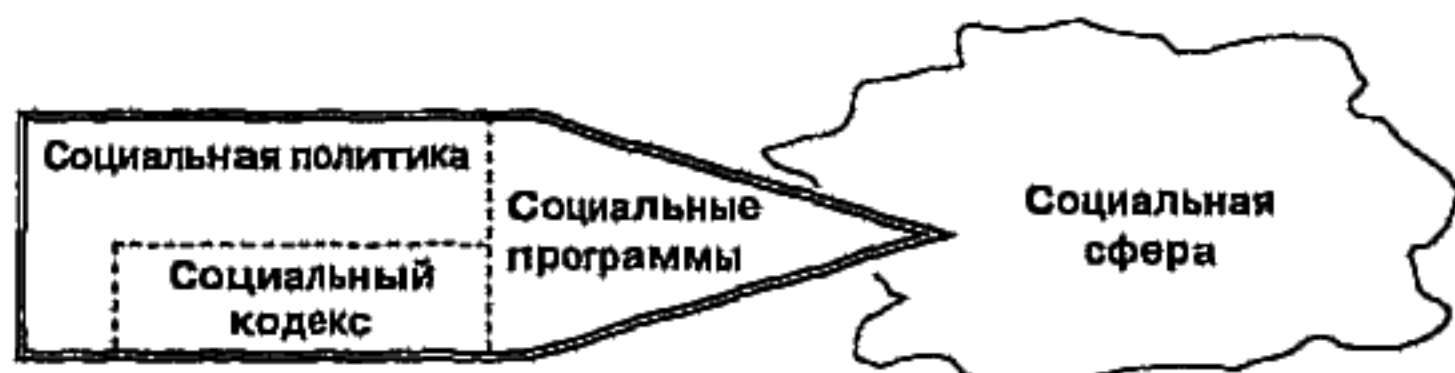
1.2. СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА – цели, ценности, приоритеты, стадии деятельности органа управления в социальной сфере. Основа планомерного воздействия на управляемые параметры социальной сферы.

1.3. СОЦИАЛЬНЫЙ КОДЕКС – свод руководящих ценностей, правил и норм, на которые ориентируется социальная политика в своем формировании и реализации. При этом:

- ценности делятся на идеалы (ценности сами по себе, по отношению к которым не возникает вопрос "зачем?", – здоровье, безопасность, достоинство личности, справедливость, благополучие и т. д.) и идеологемы (прикладные ценности – качество, обязательность, инновационность, профессионализм, производительность и т. д.);
- правила – договорной порядок, согласованный или введенный административно (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 инерционная 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 социальной 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 обстановкой 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.

2.2. **ОБОГАЩЕНИЕ ТРУДА.** так называются программы, которые ставят задачу закрепления на рабочих местах тех категорий ценных работников, кто отрицательно относится к монотонности и бессодержательности своих рабочих операций (см. 2.1.2). В таких случаях трудовой процесс обогащается разнообразием операций, сменой рабочих мест в своем подразделении или в смежных, приданием некоторых творческих функций, делегированием ответственности и пр.

2.3. **СУБКУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИЙ:** специфические модификации корпоративной культуры, проявляющиеся в конкретных условиях отдельных предприятий, подразделений, поселений, регионов. Различия в субкультурах возникают также вследствие определенного сочетания толстоструктурных и тонкоструктурных признаков преобладающих категорий работников (см. 2.1). Учет специфики таких субкультур практически значим для оценки трудностей и вариантов осуществления некоторых управленческих решений, нововведений, актуальности тех или иных проблем в разных коллективах и т. д.

2.4. **СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ VISION КОМПАНИИ:** образ желаемого будущего социальной сферы компании через определенное количество лет, составная часть общей стратегии компании, выражает меру и диапазон ее социальной ответственности.

2.5. **МОРАЛЬНЫЙ КОНТРАКТ С РАБОТНИКОМ:** неправовое соглашение с различными категориями персонала (см. 2.1) по ряду аспектов взаимодействия с ними руководства компании или отдельных подразделений, при котором участники подобных соглашений берут на себя взаимные обязательства, не имеющие юридической силы, но скрепляющие морально-психологическую общность коллектива, интегрирующие корпоративную культуру. Может использоваться применительно к стилю отношений руководства-подчинения, к правилам взаимной обязательности на работе, к участию в совместных решениях, созданию обстановки доверия и т. д.

2.6. **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ НАСТРОЕНИЕ:** эмоциональный тонус коллектива подразделения, предприятия, всей компании, который характеризует их психологическую энергетику, готовность к тому или иному поведению в труде. Например, паника, уныние, тревожность, равнодушие, шок, уверенность, подъем, энтузиазм. Имеет значение для предотвращения конфликтов, оценки возможности проведения некоторых мероприятий, уровня управляемости, качества руководства и т. д.

2.7. **ПРОАКТИВНОСТЬ КОМПАНИИ:** способность управления не только учитывать требования среды, колебания рынка, изменения организационного настроения и т. п., но и активно воздействовать на них, формировать их, упреждать нежелательные тенденции при угрозе их возникновения. Проактивность является более высоким уровнем развития управления, в отличие от реактивности, способной только к адаптивному поведению.

2.8. **СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО:** согласование интересов, целей и действий 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

5. РАЗВИТИЕ корпоративной культуры

- развитие доминирующих ценностей организации,
- организационные субкультуры;
- социально-культурный VISION компании,
- назначение и виды корпоративных праздников

6 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 "К-гарант"
 - Страховая медицинская компания "К"
 - Страховая компания "К"
 - Спортивный клуб "К"
 - Благотворительное общество "К"

Инновации, перспективы, социальная прогностика**1 Проактивность компании****2 Компания и внешний мир потребители, компаньоны, поставщики, инвесторы****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 эффективными 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 щлют, 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 служебных функций едва ли не всех сотрудников и руководителей).

преимуществ я рекомендую своим клиентам включать в определение служебных 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 недемократическая 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 длинные. 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 батяня, 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, выставаем 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 фронт-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 (оценки по 10-балльной шкале)

Критерий	Тесты							Готовые изделия				
	А	В	С	Д	Е	Ж	Импорт	Импорт	Е	Ж	З	
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5
1. Оптимизация использования финансовых ресурсов	4+5	2+4	4+5	5+5	7+5	3+5	9+5	9+5	4+5	5+5	2+5	3+5
2. Наличие денежных ресурсов	+++	++	++	++	+	+	+	---	---	---	-	-
3. Управляемость капиталом	8+5	7+5	10+5	5+5	7+5	8+5	10+5	10+5	10+5	5+5	10+5	9+5
4. Объем реализации/участие роста	5/1+2	7/1+2	7/1+2	5/2+2	3/3+2	6/2+2	5/3+2	5/3+2	7/1+2	5/2+2	4/1+2	6/1+2
5. Профессионализм мастеровства	6+2	4+2	7+2	3+2	3+2	3+2	9+2	9+2	7+2	3+2	7+2	3+2
6. Инновационность	8+2	6+2	6+2	7+2	5+2	5+2	9+2	9+2	8+2	7+2	2+2	2+2
7. Мониторинг/техническое обслуживание	8	7	7	7	6	7	10	10	8	-	5	5
8. Цены	7	8	6	7	7	9	6	4	7	7	7	6
9. Качество изделий	7	5	6	5	6	5	9	7	7	7	8	7
10. Адресность	6	6	5	6	8	5	10	10	8	7	9	6
11. Уровень управляемости участка	4	7	3	4	2	2	8	8	1	5	2	2
12. Ценовая политика	7	6	5	5	4	6	8	8	7	7	5	5
13. Развитие новых бизнесов	2	2	2	5	2	7	-	-	2	5	2	2
14. Минимизация налогов	6	7	1	8	2	4	-	-	8	8	2	3
15. Условия труда	4	4	4	3	3	4	8	8	4	-	8	7
16. Привлекательность фирмы для клиентов	4	7	4	5	4	3	-	-	7	7	4	4
Общее количество баллов	85+16=	77+16=	78+16=	84+16=	70+16=	76+16=			81+16=	82+16=	62+16=	69+16=
	101	91	93	100	86	92			102	102	78	75
Место среди конкурентов	1	4	3	2	6	5			2	3	3	4

- Примечания:
1. Фирмы распределены по силе позиции на рынке по убывающей
 2. Критерии сравнения перечислены по степени важности в порядке убывания
 3. "Управляемость капиталом" определяется компетентными собственниками и руководителями или авторитарностью первого руково-дителя
 4. В группе "ИЗ" по отсутствующим у фабрики признакам начислялись баллы у конкурентов
 5. Выделенными цифрами обозначены текущие конкурентные преимущества

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
1, 5, 5, 5, 6, 4	Новые бизнесы ¹⁾
2, 4, 3, 4, 5, 6	Инновационность ¹⁾
3, 2, 4, 1, 1, 5	Цена/качество
4, 6, 7, 3, 7	Управленческий учет ¹⁾
7, 1, 3, 2, 8, 1	Ассортимент
6, 7, 1, 4, 8	Привлекательность фирмы для клиентов (аттракт-функция фирмы) ²⁾
8, 6, 7, 3	Условия труда
5, 3, 2, 3, 1, 2	Профессионализм маркетологов

Примечания 1 Подчеркнута максимальная близость оценок от членов команды
 2 Знаком ¹⁾ отмечено совпадение с текущими конкурентными преимуществами.
 3 В фокусе конкуренции ожидаются
 – инновационность,
 – привлекательность фирмы для клиентов

Таблица 21

Вероятность появления новых конкурентов
(пример текстильной фабрики)

Ткани	Фирмы	Их конкурентные преимущества
		"Альфа"
	"Бета"	Цена/качество Ассортимент
Готовые изделия	"Гамма"	Расширение литных потребителей с ростом доходов Сильный бренд Инновационность (1) Высокая клиентская 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

Таблица 22

Ожидаемые действия конкурентов
(совокупные оценки, данные управленческой командой
по 50-балльной шкале)

Фирмы	Действия	Ожидаемые последствия	Риск действия для нас	Вероятность действия
I	Приглашение иностранных технологов	Улучшается качество, ассортимент Снизится себестоимость	23	17
II	Вхождение в ФПП, объединение с банками	Увеличение денежных ресурсов Модернизация оборудования	22	21
III	Вертикальная интеграция производителей тканей со швейниками	Управляемость капитала Снижение себестоимости Профессионализм маркетологов Скорость нововведений (1)	30	17
	Вертикальная дифференциация (новые бизнесы)		25	21
	Деление на микробизнесы выделение пряильных, ткацких, отделочных фабрик			4
II, III, IV	Смена первых руководителей	Инновационность (1) 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 перделками.

Зачем и как ведется сравнение с конкурентами?

А. 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, долгосрочных, стратегических;
- 5) определение фокуса конкуренции и соотношение его с конкурентными преимуществами;
- 6) прогноз ожидаемых действий конкурентов;
- 7) разработка контрдействий и проактивной конкурентной политики на рынке;
- 8) постановка мониторинга развития конкурентов с обратной связью на управление фирмой, с повторными циклами;
- 9) развитие конкурентных преимуществ фирмы.

Конечно, возможны модификации этапов.

В. Работа по сравнению с конкурентами сопряжена со следующими трудностями:

- 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 идет с командообразованием, потому что:

- развивает навыки конструктивного сотрудничества на фирме,
- дает эффект совладения информацией о фактическом положении дел;
- работает на взаимосоусиление участников через обмен знаниями, мнениями, когда общий продукт получается намного больше, чем сумма вкладов каждого;
- вырабатывает у участников приверженность к общефирменным целям.

Сравнение с конкурентами. Пример фабрики металлической мебели "XL" (оценка по 10-балльной шкале)

Критерии	Импортерские						Российские					
	XL	ЛОК	ОГА	ТС	Нест	СЕ	Рост	Класс	XL	ЛОК	НУ	Темс
1. Разнообразие, комплексность ассортимента	6-8	6-7	4-9	5-8	4-7	3-7	3-6	5-10	2-7	2-7	4-7	4-7
2. Качество персонала (техника продаж, компетентность, товароведение)	7	7	5-8	3-7	5-6	3-8	3-7	3-7	5	5	3-5	5-8
3. Доля рынка	5-7	1-5	1-4	2-5	1-5	1-4	3-9	5-8	3-6	2-5	2-5	2-7
4. Качество товара	8-9	8-9	5-8	5-8	5-8	6-8	4-7	5-7	6-9	3-6	4-6	4-6
5. Цена	5-6	7-8	5-8	6-8	6-8	5-9	7-9	3-9	6-7	6-7	7-8	6-8
6. Уровень технологии, оборудования	7	-	-	-	-	-	4-6	6-7	6-7	6-7	6-7	3-7
7. Разнообразие и развитость обычных каналов	5	6-7	3-7	3-8	2-7	2-8	4-7	6-7	3-6	3-7	2-7	2-7
8. Прочитивность	4	2-6	2-5	3-6	4-5	2-5	2-4	2-7	1-4	2-7	2-8	2-8
9. Качество рекламы	3	1-3	1-3	1-6	1-6	1-3	1-6	2-8	1-4	1-7	1-7	1-7
10. Надежность поставок	7	6-7	3-7	3-7	2-7	2-7	6-9	6-7	4-6	1-3	3-5	3-5
11. Наличие сервис, деп услуг	5	3-7	5-7	3-7	5-7	5	1-5	2-6	3	4-5	3-6	3-6
12. Репутация	6	6	6	6	5	4	7	8	8	4	3	6
13. Производительность труда	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14. Динамика доли рынка	4	3-5	2-6	2-7	2-7	1-4	4-6	5-7	2-3	1-3	1-3	1-3
15. Сумма баллов	61	64	61	64	57	57	70	65	71	50	67	65
16. Место среди конкурентов	III	II-III	IV	II-III	V	VI	III	II	I	VII	IV	V

Примечания: 1. В клетках сверху указаны крайние значения, приведенные экспертами конкретным признакам. 2. Крутыми наклонными шрифтом выделены конкурентные преимущества фирмы-клиента

Таблица 24

Возможные угрозы со стороны конкурентов

Вероятность реализации угрозы	Последствия угрозы			
	разрушительные	критические	тяжелые	легкие
Высокая	<ul style="list-style-type: none"> Очерсанной дофолг Самостоятельный выход товаров (СНП) Основная масса клиентов уходит к конкурентам из-за отсутствия товаров производства "XL", несмотря на худшее качество их изделий 	<ul style="list-style-type: none"> Экспансия "Абрика" в регионах в сегменте легких металлических шкафов Производство металлической мебели (доборы, шкафы) низкого качества и цены ниже, чем у нас Строительство собственной филиальной сети Конкуренты по мебели "Звезд" снижают цены и работают без перебоев в поставках Сброс 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" 	<ul style="list-style-type: none"> Переименование дилеров из-за несвоевременных поставок товара На рынке России выйдет "Орел" Существенное понижение таможенных расходов "Повелла", "Бит" расширение дилерской сети Экспансия "Стиль" и "Плато" в регионах (открытие филиалов и представительств) Расширение региональной сети Производство элитных шкафов, доборов и стеллажей удивительно высокого качества, которые могут конкурировать с нашей продукцией по цене Производство собственной продукции Снижение цен Продвижение продукции "Класса" в регионы Появление на рынке металлических шкафов, картотех российского производства хорошего качества по низкой цене Расширение дилерской сети, развитие филиалов Конкурентами выпускаются слухи, порочащие нашу компанию 	<ul style="list-style-type: none"> Активная реклама Развитие бюрократического механизма и "XL" "ОГК", "Новедла", "Риет", "Стиль" расширяет ассортимент мебельных и офисных сейфов На московский рынок вышел "Плато" со своей продукцией Продвижение картотех "Класс" в регионы Продвижение "Плато", "Стиль", "Риет" в регионы Производство дешевых аналогов нашей продукции низкого качества Появление на рынке откровенных сейфов среднего качества и низкие цены Улучшение качества у продукции "Плато" и "Стиль"

Вероятность реализации угрозы	Последствия угрозы				
	разрушительные	критические	угрожающие	легкие	
			<ul style="list-style-type: none"> - Демпинг со стороны конкурентов и переманивание клиентов путем значительного снижения цены - Повышение трюков портовых расколов на доставку диванов - Отказ части дилеров от поставок "XL", и связь с отсутствием товара на складах - Открытие новых офисов компанией "Дизайн" - Увеличение объемов производства российских производителей ("Рост", "Класс", "Док") 	<ul style="list-style-type: none"> - Появление нового поставщика импортной мебели - Выход на рынок новых отечественных производителей мебели металлической мебели - Несоблюдение сроков поставки товаров покупателям - <i>Собственная антиреклама. Поставки продукции не в срок. Поставки бракованной продукции клиентам, без предварительного просмотра клиентом перед покупкой.</i> - Производство диванов высокого качества 	
Средняя	6	<ul style="list-style-type: none"> - Повторное кризиса 1998 г - Борьба с перебором выпуска продукции "XL", нехватка продукции 	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение доли на рынке "Стрет", "Окс" начнут целенаправленно осваивать регионы (обладает сеть филиалов, дилерскую сеть) - Выпуск металлической мебели, аналог "Steel" - Открытие производства с высокотехнологичным производством и "экспрессование" продукции "XL" 	<ul style="list-style-type: none"> - В "Стрете" бесплатная доставка и разгрузка для дилеров - Увеличение ассортимента по стилям и мебели - Российские производители не будут поднимать цены в рублях (при росте курса) - "Юрта" хочет начать производство мет. мебели - Пассивная позиция "Новалы" на рынке (активность проявляют дилеры) 	<ul style="list-style-type: none"> - Открытие новых торговых точек - Углубил каталог - Продолжение развития местных производителей в регионах (Практически в каждом регионе есть небольшие предприятия по производству металлических шкафов и сейфов посредственного

Вероятность реализации угрозы	Последствия угрозы			
	разрушительные	критические	угрожающие	легкие
		<ul style="list-style-type: none"> - Производство архаичных шкафов, диванов и стеллажей, которые могут конкурировать с нашей продукцией по качеству изготовления и цене - Открытие производства с высокотехнологичным производством и "экспрессование" продукции "XL" - "Рост" расширит ассортимент - Сервисная служба "XL" медленно и некачественно обслуживает покупателей - Некачественные отношения к клиентам со стороны сервисной службы - Появление совершенно нового поставщика мебели "Steel" или аналогичной мебели в России - Увеличение доли рынка компаний "XL" в московском регионе за счет большего развития направления продаж мебели в компании "Стрет", "Наст", "Тон", "Класс", "Стиль" - Отказ от работы с "XL" крупных сетевых дилеров "Нестус", "Фониз", "Треф", "Трио" и др - Копирование продукции "XL" конкурентами хорошего качества 	<ul style="list-style-type: none"> - Расширение номенклатуры (допустим, "Стрет" начнут возить совершенно новую мебель, аналогичную по качеству "Steel") - легкое последствие только в ближайший год - Применение нерыночных методов конкуренции - Расширение ассортимента и предложение 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", "Матрикс", "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 "Солт" и "Мебель 21" - Переманивание клиентов и дилеров - Репное увеличение рекламы конкурентов и отсутствие ее в "XL" 	<ul style="list-style-type: none"> - каталог, не имевший постоянных клиентов из местных потребителей) - Переманивание кадров - Штатная - Повышение антирекламы от "Steel" - Шероховатые отношения клиентов - Возобновление поставок мет. мебели импортных "Ност", "СБ" - Высокие расценки на сервисные услуги - Отсутствие гибкого подхода к сложным ситуациям - Появление на рынке шкафов среднего качества по низким ценам и существенно шкафов "XL" - Снижение рекламной кампании "XL"

Вероятность реализации угрозы	Наличие угрозы			
	разрушительные	критические	тяжелые	легкие
Низкая	<ul style="list-style-type: none"> У "Стрел" цена ниже, чем у "XL" Высокий потенциал "XL" на московском рынке ("Стрел", "Ота") Существенные скидки на цены (дисконт) Появление на рынке конкурентов с хорошо развитой дилерской и филиальной сетью, выходящего за пределы России Производство мебели высокого качества (например "Стрел") в России Качество продукции "XL" не соответствует уровню фирменных обстановок Пример, например 	<ul style="list-style-type: none"> Запуск "Стрелом" своего завода Появление металлических мебели в большом количестве и по низким ценам Очередной кризис Появление на рынке мет. мебели аналогичного качества и с низкими ценами Введение покупателей в заблуждение (обычно) относительно качества продукции или гарантии Промышленный шпионаж и переманывание кадров к конкурентам. Это относится к "XL" и офису 	<ul style="list-style-type: none"> Увеличение объема поставок продукции "Новелла", "Стрел" создадут сеть своих представителей в крупнейших городах России и СНГ Планируемые поставки, постоянное наличие товара на складе Компания "Стрел" начнет продавать металл. мебель Расширение и увеличение поставок продукции "Steel" на рынке конкурентом Появление новых дилеров ("Центрум", "Трио", "Фонд", "Триф") закупать напрямую мебель "Steel" 	<ul style="list-style-type: none"> Появление новых фирм-конкурентов "Росст" начнет продавать свои собственные шкафы Выход на рынок России поставщиков дешевой дилерской металлической мебели Контроль денег за поставщиками дилерами Известные дилеры

Какие действия следует предпринять "XL" для преодоления угроз, перечисленных в матрице "Возможные угрозы со стороны конкурентов"?

Таблица 25

Вероятность реализации действия	Эффективность действий		
	высокая	средняя	низкая
Высокая (а)	<ul style="list-style-type: none"> 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 финансирования первоначального, расширение номенклатуры мебели, выпускаемой "XL" Расширение товарной номенклатуры на основе выставки и сегментации рынка металлической офисной мебели Разработка программы по снижению себестоимости продукции "XL" Открытие дочерней компании (фирма) с товарным запасом на Украине и начало развития его дилерской сети Устранение причин появления в базе ТОП-ПРОДАВЦОВ "XL" ошибок и неточностей по учету товара Открытие новых направлений бизнеса, которые можно развивать, опираясь на существующий бизнес-процесс компании Снижение стоимости продукции "XL" Правильное позиционирование по выпуску продукции "XL", а также по закупкам импортной продукции Наблюдение рынка Расширение ассортимента "XL" Организация плановой и ритмичной работы "XL" Выделение персонала по работе с VIP-дилерами Разработка системных проектов для них 	<ul style="list-style-type: none"> Повышение конкурентоспособности "XL" путем расширения номенклатуры собственной продукции и импортной Расширение номенклатуры импортных товаров, в т.ч. отсутствующих Разработка и реализация новых технологий продаж как в центральном офисе, так и в филиалах Проведение целевой рекламной кампании для формирования на рынке статуса ПРОИЗВОДИТЕЛЯ Корректировка существующей рекламной кампании для формирования на рынке статуса официального поставщика продукции "Steel" Предложение компаниям, которые теоретически могут имитировать/организовать свое производство продукции, аналогичной выпускаемой "XL", специальных условий сотрудничества, для того чтобы уменьшить вероятность появления таких компаний, связанных с производством Уменьшение уровня поставок Расширение поставок 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 реализация новой эффективной рекламной политики 	<ul style="list-style-type: none"> Поиск новых поставщиков металлической мебели Различные (актуальнейшей) производим, выпускаемой "XL" Замена логотипа офисных столов на более современную Увеличение штата сотрудников в компании "XL" в коммерческом отделе







Вероятность осуществления действий	ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ		
	спрос	средняя	часть
- Средняя (б)	<ul style="list-style-type: none"> - Расширение ассортимента. - Расширение эксплуатации. - Включение в список официальных поставщиков Сбербанка. - Заключение долговременных договоров (а т. е. за счет участия в тендерах) с крупными государственными и общегосударственными структурами. - Увеличение номенклатуры и объема выпуска "XL". - Расширение "XL". Ввод новых мощностей и технологий. - Снижение себестоимости продукции "XL" при том же качестве. - Внедрение программы "GAAP". 	<ul style="list-style-type: none"> - Широкая рекламная кампания. - Ведение основной работы с клиентами. - Ослабление позиций других импортёров (переход их дилеров на себя). - Увеличение продаж 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). 	<ul style="list-style-type: none"> - Внедрение программы "XL" в новые южные рынки (Медицинская компания). - Снижение себестоимости продукции на конкурентном уровне. - Обратная связь по клиентам, отработка деловых отношений (Табил-Сег). - Нахождение новых контактов с конкурентами (Ога, Неве, Динвин, Сег).
- Низкая (в)	<ul style="list-style-type: none"> - Существенное снижение себестоимости на продукцию "XL" без снижения качества, соответственно - снижение и отпускные цены. - Почти полного удовлетворения российского рынка, "XL" будет поставлять и достойно конкурировать на мировом рынке металлической мебели. - Существенное снижение времени на прокладку товара под заказ (STEEL, и т. д.). - Стратегия нового завода вне пределов России с целью выхода на международный рынок и независимости от государственной поддержки российского рынка. - Расширение компании от армянской мебели к полномасштабному рынку. - Увеличение объема производства "XL". - Расширение ассортимента продукции. - Организация четкого ведения товарного учета (каждый офис). - Работа с абсолютно новыми товарами для России, Новинка. 	<ul style="list-style-type: none"> - STEEL, существенно снижает для нас отпускные цены. - Производство металлической мебели дешевле серий для освоения доли рынка, которой сейчас владеют компании РОСТ, Класс, Дак. - Организация производства металлической импортской мебели - аналогов продукции АБРИС. - Открытие представительства компании STEEL в офисе компании "XL". - Соответствие цен "XL" рыночной цене. - Дополнительные возможности сотрудничества компаний. - Уменьшение бюрократического аппарата в "XL". - Снижение расходов на обслуживание и дополнительные услуги. 	<ul style="list-style-type: none"> - Проверка некоторых внутренних решений по "XL" для увеличения производительности работы и снижения более благоприятных условий для менеджеров, работающих с клиентами и мебелью. - Организация новых офисных центров. - Проверка денежных деловых отношений 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 проявляющиеся на рынке непосредственным образом;
- 2) превосходные отличия фирмы от конкурентов, не попадающие в фокус конкуренции;
- 3) конкурентные преимущества, т. е. те достижения фирмы, которые выгодно 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 дали 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 бесполезно, 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.

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.



Рис 23 Схема перехода факторов успеха в конкурентные преимущества

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: бесплатная 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 поэтому параметру. После этого фокус конкуренции перемещается либо сам, стихийно, либо его можно грамотно, сознательно передвинуть.

Теперь сформулируем правило. Конкурентные преимущества действуют прежде всего в фокусе конкуренции. За его пределами они имеют лишь второстепенное значение. Требуется два уточнения. Первое: в фокусе конкуренции может быть не один признак, а несколько. Второе: фокус конкуренции сильно зависит от 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 конкуренции — это то, чем именно конкуренты перетягивают на себя внимание покупателей в данной конкретной обстановке. Именно — в данной конкретной. Это значит, что не бывает универсальных фокусов конкуренции, и пресловутое 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, кто 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 поставщиков за потребителей. Или, что то же самое, но в обратном измерении: *фокус 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 конкуренции? Ведь ясно, что мы ответим на этот вопрос двояко.

— 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 ожидаемый 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 выдвинуть на рынок какое-то *новое превосходное отличие и сдвинуть на него фокус конкуренции.* Например, мой клиент занимается производством и продажей обуви на вполне насыщенном рынке. Его команда мучается над тем, как бы обеспечить узнаваемость фирмы. И в какой-то момент мы приходим к выводу, что через ассортимент, цены, качество и т. п. узнаваемость обеспечить не удастся — уж слишком сильно выровнял рынок почти все фирмы по этим параметрам. А вот чем действительно можно выделиться — это через новую систему отношений с покупателями в магазинах создать то, что будет определять специфическую атмосферу именно этой фирмы и никакой другой. Если другие фирмы дальше вежливости здесь не идут, то мы можем сформировать собственную эстетику и

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, выделяют 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. Беспроblemность (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 службы, гарантии.
8. Имидж поставщика.
9. Рекламная поддержка.
10. Условия работы (возможность отсрочки платежа).
11. Качество упаковки (защита от повреждений при перевозке).

1. Широкий ассортимент.
2. Качество товара.
3. Цена.
4. Наличие товара на складе.
5. Сервис.
6. Имидж.

1. Присутствие на рынке конкурентов, поставляющих аналогичную нашей ("Steel") продукцию, но по низким ценам.
2. 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.

1. Надежность и стабильность компании.
2. Известная торговая марка
3. Товар сертифицирован.
4. Собственное производство.
5. Высокие технологии.
6. Квалификация и профессионализм менеджеров
7. Клиентская база.
8. Индивидуальный подход к каждому клиенту.
9. Изучение рынка (маркетинг).
10. Ассортимент.
11. Качество товара.
12. Наличие товара на складе.
13. Продажа со склада в Москве.
14. Цена.
15. Сервисное обслуживание.
16. Внутренние отношения в компании.

1. Соотношение цены и качества (под качеством понимается внешний вид).
 2. Широкий ассортимент (в смысле удовлетворения потенциальных потребностей клиента)
 3. Возможность поставки без предоплаты.
 4. Сроки поставки.
 5. Наличие сертификата.
 6. Минимум рекламаций на качество изготовления и комплектации.
 7. Имидж фирмы.
 8. Удобство сборки.
 9. Имидж фирмы.
 10. Цвет.
 11. Премии для покупателя (актуально для корпоративных клиентов).
- Пункты 3, 4, 6, 8 актуальны в большей степени для посредников.

1. Имидж фирмы.
2. Система продаж.
3. Качество товара.
4. Сервис.
5. Ценовая политика.
6. Торговая марка.

1. Цена.
2. Качество.
3. Наличие ассортимента на складе.
4. Репутация производителя.
5. Сервис (сборка, доставка, разгрузка, ремонт).

1. Соотношение цена — качество.
2. Качество поставок.
3. Качество изготовления.
4. Ассортимент.

1. Соотношение цена-качество.
2. Репутация производителя. Бренд.
3. Репутация продавца.
4. Квалификация персонала, работающего непосредственно с конечным клиентом.
5. Наличие большого ассортимента – модельного ряда на складе.
6. Возможность работы под заказ.
7. Гарантии.
8. Сервис.
9. Дополнительные услуги: доставка, разгрузка, сборка, ремонт.

1. Бухгалтерские шкафы. Локеры.
2. Персонал компании (от руководства до рядовых сотрудников).

1. Ассортимент (чтобы были сейфы и металлическая мебель для любого покупателя – от самых дешевых до элитных, от встраиваемого в стену сейфа до банковских хранилищ, от кэшбокса до мобильного архива) и постоянное наличие на складе (если это невозможно по каким-нибудь позициям, то кратчайшие сроки поставки под заказ).
2. Собственное производство.
3. Высококачественный сервис.
4. Эффективная реклама.
5. Конкурентная цена на аналогичные модели конкурентов (для клиентов – специалистов в данной области и для дилеров).
6. Наличие государственных премий, сертификата на систему менеджмента качества и т. д.
7. Имидж фирмы (знаменитость, репутация и т. д.).
8. 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:

- брейдами;
- 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, послегарантийное, перевозки и пр.).

Стратегическая доходность достигается через:

- репутацию фирмы;
- эксклюзивный бренд;
- развитие собственного производства;
- инновационность (способность к обновлению методов продаж, ассортимента и т. д.);
- ориентацию на тотальное качество (производства, товара, услуг, отношений 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 называли 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 проактивное 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 поставлены 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

Превосходные отличия	Фокус конкуренции	Качество материалов и проектных решений	Имидж (надежный, грамотный, современный)	Цена (снижение издержек)	Сроки на всех стадиях
Качество		+			
Известность на рынке			+		
Технология продаж			+		
Цена				+	
Сроки					+
Филиальная сеть					
Комплексность услуг					

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 необходимыми.

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-

нальной 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 достижения.

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 поисках ответа 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. Глязковой, С. К. Ефремова, Г. И. Кунца, В. А. Чернец.

1. Инновационная техническая политика должна основываться на комплексе приоритетов, действующих как критерии отбора новшеств, планирования нововведений (инноваций).

2. Любой комплекс приоритетов не может быть постоянным, неизменным. Он должен периодически перестраиваться: дополняться, сокращаться, отдельные приоритеты могут менять свой вес и значимость.

В качестве наиболее значимых признаны следующие приоритеты (их перечень приводится в порядке убывающей значимости):

- устойчивая прибыльность, т. е. обеспечение долговременного платежеспособного спроса в возможно краткие сроки;
- уникальность конкретной технологии или изделия, т. е. его способность обеспечить прочную "нишу" на рынке: изделие, которое никто другой 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 готовой 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 рассматривается не как абсолютный приоритет, а как относящееся только к экономически 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 (нет аналогов), относительной (подобные проекты имеются или реализуются в России, СНГ, в мире);
- снижение энергоемкости можно сопоставить с удельными нормами расхода 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, необходимо определить и наиболее перспективные ее направления.

Эти перспективные направления необходимы:

- во-первых, для получения системной картины нововведений на предприятии,
- 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:

- прокат с покрытием,
- мелкий сорт,
- повышенная готовность продукции,
- товары народного потребления и т. д.

3. Вне производства:

- кооперация с потребителями,
- кооперация с поставщиками,
- способы сокращения налогов.

Разумеется, актуальность того или иного направления непостоянна и требует 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 оценочного описания требуемых или предлагаемых новшеств (табл. 1).

Каково назначение данной матрицы?

1. Матрица дает возможность сравнивать преимущества и недостатки каждого из проектов нововведений.

2. Матрица формирует своего рода социальный заказ на наиболее предпочтительные 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, реализованных или готовящихся проектах, с тем чтобы оценить насколько удовлетворительны 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 благосостояния акционеров – работников "Комбината";
- создание имущественной базы для развития и совершенствования производственной деятельности, обеспечивающей выпуск конкурентоспособной продукции;
- создание основы для формирования хозяйственно-активной группы акционеров ("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 собственности "Комбината".

Работая над приоритетами имущественной политики, группа проранжировала 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	I
4	Привлекательность акций среди акционеров и на аукционах	5, 6, 5, 3	19	VI
5	Престижность состава собственности "Комбината" (интеллект, уникальность)	4, 3, 3, 5	15	V
6	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 процесса 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 общества,
- 6) создание механизма "весов эффективности" для имущественных единиц "Комбината", который позволит постоянно определять их выгодность или убыточность, 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 процесса 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", согласование 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 страхование:

- 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 собственности, 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 рубежом (например, престижные для туризма зоны отдыха);
- строительство (на полях) новых объектов (например, дом отдыха).

Критерии, определенные в табл. № 1, были использованы для оценки важности мероприятий по реализации имущественной политики. Результаты применения этих критериев к выбранным направлениям представлены в табл. 2.

Таблица 2

Критерии	Направления										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Авторитетность имущества для инвесторов	+	+			+	+	+		+		6
Точность и скорость в защите имущественных интересов			+	+	+				+		4
Условия для формирования новой хозяйственной психологии	+	+		+						+	4
Условия для формирования владельцев крупных пакетов акций		+						+			2
Престижность состава собственности		+				+		+	+	+	5
Привлекательность акций среди акционеров и на аукционе	+	+	+			+	+	+		+	7

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 собственническим отношениям	Противоречия в имеющихся законодательных актах
Недостаток "критической массы" грамотных собственников	
Отсутствие механизма просчета ценности наших акций	Отсутствие рынка ценных бумаг
Неоформленность имущественной политики "Комбината"	
Наша собственная нерешительность (в 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 вторичного, 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, включая 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 распространять через некоторых клиентов свой продукт на других клиентов или, организовав учебные курсы, создавать в стране сторонников фирмы, ценителей ее продукта;
- перевод конкуренции в партнерство, когда другие фирмы могут брать в лизинг 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 бюджето- и структурообразующем целом, которому будут делегированы полномочия по поиску клиентов, начальным переговорам с ним, заключению договоров, контролю средств, отчислению 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 самообразования;
- взаимозаменяемости специалистов в некоторых работах;
- отработке быстродействующих процедур привлечения и освобождения временных 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 зарубежного;
- 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 годовичного 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 ляжку” и с большим упором на то, что они могут действительно сделать неплохое, 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 оргдиагностику 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 экспертность 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 заводчанам 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 ли 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» (Акофф Р. Планирование будущего корпорации. 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 Рострудинспекцией, 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 уголовных санкций, налагаемых Рострудинспекцией, Мосгорархивинспекцией, 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 отработывали 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. Цитирую¹: 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!?" Пункт 3. "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 некондиционного и списанного товара,

- контроль за расходом денежных средств, взятых под отчет заведующим складом,
- отвечает за организацию проведения инвентаризации на складах А и Б.

2 Координирует связи между отделами реализации, складами, отделом заказов, отделом рыночной торговли, находящимися на базе №...

3 Контролируют работу сотрудников бухгалтерии, кассы, отдела сертификации товаров, работающих на торговой базе № .

4 Поддержание производственной дисциплины, учет рабочего времени сотрудников базы, оценка их труда, подбор кадров для отделов и складов.

5 Контроль за выполнением требований и рекомендаций работников санэпидемстанции 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 продуктивном 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. организмической 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:

$$\Phi = Ц_{\phi} \cdot C_{\pi} \times Y_{\pi} \times Л_{\pi}$$

где. Φ – функции подразделений,
 $Ц_{\phi}$ – цели фирмы,
 Y_{π} – условия исполнения,
 C_{π} – специфика подразделения,
 $Л_{\pi}$ – 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 подразделения или иному сотруднику для исполнения их функций.
- Обязанности возникают в отношениях руководства-подчинения как набор задач, подлежащих исполнению.
- Задачи – те частные подцели, задания, которые входят в обязанности работника.
- 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 реакцию работника в отношении того, что “не входит в мои обязанности”;

2) выполнение перечисленных действий совсем не означает их результативность, т. е. все предписанное может делаться, а задачи при этом не решаются.

Недостатки подобного подхода могут быть преодолены посредством перехода от описательного к продуктивному 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 продуктивный 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 продуктивном 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 объяснить руководителям и работникам, чего от них фирма хочет.

О правовой стороне тут тоже есть что сказать. В главе 10 нового Трудового кодекса РФ¹ есть ст. 56, где говорится буквально следующее: "Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции... а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию...". А в ст. 57 читаем: "Существенными условиями трудового договора являются:

- место работы с указанием структурного подразделения;
- дата начала работы,

¹ Цитирую из: Трудовой кодекс Российской Федерации. Официальный текст. М. Издательско-периодическая корпорация "Дашков и К." 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 продуктивном выражении.

Приведу еще один пример сопоставления двух способов определения служебных функций, через перечень действий и в продуктивном 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

2.1. Координация и контроль за внешнеэкономической деятельностью российских и иностранных лиц в целях обеспечения соблюдения законодательства РФ о внешнеэкономической деятельности, защиты экономических и политических интересов России и N-ской области.

2.2. В соответствии с законодательством и установленными полномочиями информирование соответствующих федеральных органов власти по вопросам...

2.3. Участие в формировании и контроль за реализацией областных программ внешнеэкономической деятельности. Содействие местным органам власти и управления, хозяйствующим субъектам в подготовке и выполнении мероприятий по развитию внешних связей.

2.4. Подготовка с привлечением заинтересованных комитетов, управлений и отделов проектов нормативных актов, способствующих стимулированию внешнеэкономической деятельности...

2.5. Внесение предложений в программы развития экспортного потенциала области, внедрение технологий по выпуску импортозамещающей продукции.

2.6. Разработка проектов соглашений о сотрудничестве...

2.7. 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?
- Информую, 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 времени нужно потратить, чтобы понять, что из этого следует!
- Но ведь в положении не записано то, к чему эти действия должны привести. 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 области (хозрасчетных и коммерческих организаций консультационного и посреднического 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 продуктивный 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-

сте с президентом компании, его заместителем по сбыту и директором одного из дивизионов мы начали искать продуктивное 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, 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 дивизиона:

- качественный рост клиентуры;
- количественный рост клиентуры,
- разработка и внедрение новых методов работы с клиентурой.

II. Директор дивизиона обязан обеспечить рост чистой прибыли на своей территории, ориентируясь на следующие основные показатели (перечислены по приоритетности):

- 1) уровень дистрибуции в основных городах не ниже 80%;
 - 2) market share в ключевых городах дивизиона по core brands компании не ниже _____ %;
 - 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 _____ % от общего 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, изменение 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 продукцию;
- 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 услуг 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 оборудования 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, благоустройство).

Б. Секретарь-референт должен обеспечить:

- экономию времени сотрудников через:
- сокращение потерь времени по секретарским причинам (см. выше содержание работы);
- выполнение некоторых функций других сотрудников;
- формирование своими средствами доверительного, уважительного отношения 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 продуктивным. Можно предложить сопоставить приведенные выше примеры со службой рекламы, торговой базой и др.

2. Сделайте особый упор на рассеивании целей в организации как опасной оргпатологии и представьте предлагаемую здесь методику определения служебных функций как мощный управленческий ресурс по согласованию целей подразделений и сотрудников с общефирменными целями.

3. Если Вам удалось убедить первого руководителя, начните практическую 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, невняты. 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	

4 Обработайте ответы на эти вопросы, выбрав из них лучшие, по вашему мнению, варианты.

5 Пригласите главу компании, руководителя, а также некоторых сотрудников соответствующего подразделения и руководителей смежных подразделений, желательно утром пораньше¹, на групповую работу по определению служебных функций данного подразделения.

6 Распространите среди участников работы листки с лучшими, по вашему 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 формулировок. Последнее слово оставьте за главой компании, поскольку его личные риски здесь наибольшие.

7 Разложите эту функцию по внутренним клиентам, что именно данное подразделение должно выполнять для других служб. Естественно, глава компании будет первым из них – но не ограничивайтесь только им, постарайтесь перебрать всех возможных внутренних клиентов.

¹ Иногда к ним предлагает делать эту работу вечером, но после работы приглашенные вами участники с лишком утомлены и торопятся домой. Поэтому для этой работы лучше выбирать утреннее время – за час до начала работы или либо по ювину 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 ожидалось,
 - "XL" обязателен, надежен,
 - с "XL" выгодно, приятно иметь дело, ссориться с ним – себе же хуже,
 - клиент "XL" проникается философией "XL": выгодно быть таким же надежным, 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 продуктивное 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 расскажете потенциальному заказчику разницу между двумя подходами, приведете примеры, как это было показано выше, и объясните ему, какое значение продуктивный 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 измеримость 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 этот 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 продуктивного 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 качестве (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 оборудованию.
- Создание системы технического обеспечения бесперебойного текущего производства.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ – СЛУЖБА КАЧЕСТВА

- Полная техническая документация по изготавливаемой продукции и технологии.
- Обеспечение службы качества контрольным инструментом и оборудованием.
- Документация процессов проектирования, подготовки производства, технического обеспечения текущего производства
- Снижение несоответствий в продукции по вине конструкторско-технологической 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, ассортименте...).

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.

2.1. Снижение тарифов на обслуживание.

2.2. 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 полной 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 обеспечить:

- физическую сохранность наличных средств,
- контроль за соблюдением кассовой дисциплины,
- официальное документальное сопровождение внутренней инкассации.

3.2. Оптимальная скорость доведения информации по оплаченным счетам до сбытовых подразделений.

3.3. 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).

4.3. Соблюдение лимитов кассовых остатков.

4.4. Минимизация количества ошибок при осуществлении платежей.

5. Обеспечение конструктивного взаимодействия с подразделениями компании.

б. Создание репутации "Р-т" среди банков-партнеров на уровне его репутации 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:

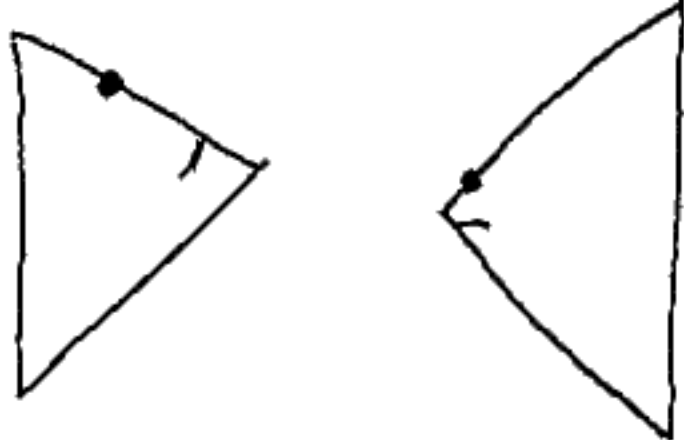
- Своевременное доведение до УАФП бюджета доходов и расходов на текущий месяц и на перспективу до года.
- Предоставление методического обеспечения по структурированию денежного оборота по статьям.

К бухгалтерии:

- Доведение требований по технологии обработки информации для целей бухгалтерского учета

К службам снабжения и центрам затрат:

- Своевременность, полнота, соответствие утвержденным формам предоставления 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 посылаю 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 подчеркнуть исполнение работниками фирмы своих функций, я использую определенную систему мотивации. Подчеркиваю: я имею в виду *мотивацию на исполнение функций*

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 вариантах (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 меньшинство, которое равнодушно к любым вариантам продвижения, у которого нет достижительной мотивации вообще или она развита незначительно и крайне односторонне, к примеру только зареботок.

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 каждый из нас испытал еще в детстве, когда мы вдруг впадали в острый дискомфорт 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, коллектив, где все сотрудники удовлетворены своим положением, но вот положение кого-то одного из них мы улучшаем – сразу удовлетворенность остальных своим положением снижается, хотя мы его не меняли. Известны исследования г. н. шоковой терапии в некоторых странах бывшего соцлагеря. Пройдя резкую фазу спада и дезориентации, их экономика стала быстро набирать обороты, уровень жизни буквально всех категорий населения стал расти, а удовлетворенность общества своим положением в целом снижалась или не улучшалась. Правительства разводят руками – чего этим людям надо – жилье, питание, одежда, инфраструктура показывают на “ясно”, а настроение – на “бурю”. И только глубокие социологические исследования показали причину парадокса: 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 Нисколько не менее важным и к тому же более глубоким подходом я считаю теорию и методологию мотивации В. И. Герасимова См. кн. Функции и структура службы управления персоналом Государственного университета М. Высшая школа экономики, 2001. В нем 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).

Индивидуальный рост
(возможности)



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 низким 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).

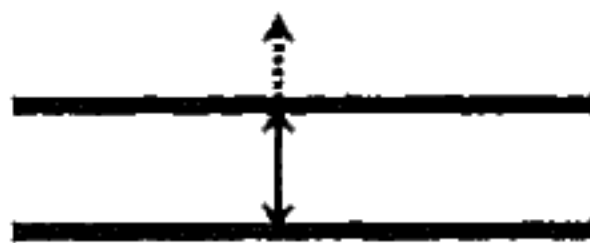


Рис. 25

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 рассмагривалась как прямое и регулярное продолжение заработной платы и никаким поощрением не выглядела. Именно тогда появились "датские" премии, на большинстве предприятий неминуемо 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 серией комплиментов — 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 оплошены неуклюжим применением, что еще больше укоренило руководителей в убеждении: все, кроме денег, — пустое. Отсюда задача — найти такие нематериальные 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 оперативные, 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 интересы 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*¹ 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 модерацию 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. (далее 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 клиентской 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 из 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 отобраным 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 непостоянны – 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 матрица*¹ (табл. 28).

¹ Эта матрица явилась результатом переговоров с несколькими менеджерами из работ Т. Курьянчиков и В. Растищевых, которые в свое время предложили на одной из конференций Ассоциации консультантов по управлению и организации рациональному развитию.

Таблица 28

**Пример использования предлагаемой методики
для мотивирующей оценки экспедиторов в оптовой фирме**

Фамилии сотрудни- ков	Критерии и шкалы оценок					
	1. Получение макс. доли дефицитного ассортимента	2. Снижение доли из ру- чного ас- сортимента	3. Остатки на складах	4. Информа- ция о конку- рентах	5. Отноше- ние 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 езду, 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 разъяснить 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, инновационность 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 прецизионной форме довести общефирменные цели до подразделений и работников, а затем и поощрить их на достижение этих целей*. Именно так обеспечивается 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 обзорностью 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 пахнем 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 А3. 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 отношении	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 1 раз в квартал

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 категорировании 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.

2. Максимальная *индивидуализация* мотивирующей оценки. Каждый работник видит собственные резервы и направления совершенствования, чего не хватает в работе именно ему. Разумеется, руководители и внутренние клиенты ставят баллы с учетом индивидуальных возможностей и условий деятельности каждого сотрудника. Я не однажды замечал, как за примерно равные 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.

3. Эта методика не предусматривает наказаний: ни выговоров, ни штрафов. Она построена на *позитиве*, ибо оцениваются только достижения, никаких 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.

4. Эта методика *соединяет оценку работников и мотивацию* в одной процедуре. Общеорганизационные аттестации персонала (громоздкие и болезненные мероприятия) становятся ненужными. После стадии освоения данный подход осуществляется в спокойном и весьма экономном режиме. Что действительно он экономит? Не будоражит всю организацию, поскольку процедура применяется по подразделениям в разное время, требует меньших материальных затрат и отвлечения сотрудников и т. д.

5. 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 обстоятельства могут быть быстро и точно доведены до конкретных исполнителей.

6. Благодаря этому работники максимально ориентируются на качественное исполнение своих функций, а значит, на достижение *общефирменных целей*. Таким образом лечатся распространенные оргпатологии — рассеивание целей, автаркия подразделений, неуправляемость и др.

7. Данный подход вовлекает в мотивацию *широкий спектр* личностных потребностей и ресурсов. Помимо заработка здесь появляются возможности получения нового статуса, самореализации, более высокой самооценки, признания и т. д. Это означает многопараметрическое соединение индивида с организацией, 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 относитесь 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 эквивиальности, о котором говорилось в самом начале: одного и того же эффекта можно достичь разными путями.

Намеренно привожу определение служебных функций в продуктивном 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 перспективу.
6. Только для пробы и условно расставить баллы каждому сотруднику по каждому 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 оценки непосредственным руководителем фактических достижений своих подчиненных 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 масштабе А3;
- раздать эту же матрицу индивидуально в меньшем масштабе;
- раздать каждому сотруднику матрицу с оценками только его одного, сообщив по его желанию оценки других сотрудников.

10. Корректировать, заменять критерии и их веса по мере изменения приоритетов фирмы и непосредственного руководителя (далее 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 установленным 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 сертификации.

8. Отследить соответствие персонала установленным требованиям и добиться 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 с точки зрения службы качества.
- Подготавливать им сертификаты и ведение базы данных по всем сертификатам.

ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ

К генеральному директору:

- *Обязать руководителей подразделений конструктивно сотрудничать со службой 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 службы 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	новые
– Количество рекламаций	– Качество выполнения плана	– Коммуникабельность	– Умение делегировать ответственность
– Снижение производственных затрат в результате работ по качеству	– Качество отчетности	– Английский язык	– Умение строить отношения вокруг себя
– Снижение стоимости сертификатов	– Оценка системы качества органами сертификации	– Системное мышление	
– % выполнения мероприятий по качеству и в срок	– Состояние системной документации	– Стратегическое мышление	
– Сроки выполнения плана (в % от запланированного)	– Состояние несистемной документации	– Умение брать полную ответственность на себя	
– Соблюдение сроков отчетности	– Соответствие персонала установленным требованиям	– Умение добиваться результата	
– % аудитов, проведенных в срок	– Качество внутренних аудитов		
– Экономия времени ГД в работе по качеству	– Отношения в коллективе		

**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	Σ
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 проблемных 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.

ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ

К генеральному директору:

- Своими средствами поддерживать 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	- Рост удовлетворенности персонала	- Ориентация на персонал	
- Время заполнения вакансий	- Качество кадровой документации	- Инициативность	
- Затраты на подбор персонала	- Поддержание безопасных условий труда	- Умение доводить начатое до конца	
- Количество инноваций	- Готовность кадрового резерва	- Уровень стратегического мышления	
- Эффективность обучения	- Творческая, напряженная обстановка в коллективе		
- Производительность труда	- Качество обучения		

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	Σ
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 аффективной 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
<ul style="list-style-type: none"> - Доходность - Количество клиентов для офиса 	<ul style="list-style-type: none"> - Качество обратной связи от пользователя - Качество информации о конкурентах - Качество обслуживания - Безопасность - Сохранность выставочных образцов - Создание работоспособного коллектива продавцов 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.)

Критерии	Эффективность обратной связи от пользователя	Качество аналитической информации о рынке	Качество информации о конкурентах	Фискальная безопасность	Рост доходности	Рост квалификации	Σ
Веса критериев	50	40	40	30	30	30	220
Кто оценивает	ГД, нач. моск. отдела, нач. комм. отдела	Нач. отдела маркетинга, нач. комм. отдела	Нач. моск. отдела, нач. комм. отдела	ГД, нач. моск. отдела	Нач. моск. отдела	Нач. моск. 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 продукции 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
<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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	Σ
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 использованием при условии положительного cash-flow от операционной активности (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.*
- 5. *Распределение обязанностей, формирование корпоративной культуры.*
- 6. *Создание конкурентных преимуществ:*
 - *через новые образцы продукции,*
 - *качество продукции,*
 - *качество персонала и т. д.,*
 - *кадровый резерв.*
- 7. *Организация исполнения решений, принятых руководством компании.*
- 8. *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	известные	новые
– Производительность труда	– Качество инноваций	– Обоснованность решений	– Лидерские качества
– Обеспечение ROCE, больше 30%	– Качество отчетности	– Уравновешенность	– управленческая воля
– Рост производства	– Качество корпоративной культуры	– Инновационность	– постановка целей
– Снижение рекламаций	– Развитие конкурентных преимуществ	– Умение работать с командой	– Экономическая грамотность
– Удовлетворенность коммерческого отдела	– Управляемость коллектива	– Техническая грамотность	
– Удовлетворенность клиентов продуктом	– Качество кадрового резерва	– Умение распределять ресурсы	
– Снижение себестоимости	– Финансовая дисциплина		
– Процент выполнения плана внутренних аудитов			
– Процент текучести			
– Количество инноваций			
– Осуществление решений, принятых руководством компании			

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	Σ
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 также 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
<ul style="list-style-type: none"> – Рост доходов – Рост объемов продаж – Рост доли рынка – Снижение "плохих" долгов – Оптимизация коэффициента оборачиваемости – Рентабельность оборота – Сбалансированность наполнения склада 	<ul style="list-style-type: none"> – 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 	<ul style="list-style-type: none"> – Инновационность – Качество управленческой воли – Квалификация – Социальная компетентность – Аналитичность – Стратегическое видение – Самостоятельность, ответственность 	<ul style="list-style-type: none"> – 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	Инновационность	Рост доли рынка	Качество управленческой воли	Развитие конкурентных преимуществ	Σ
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 расходующихся 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
<ul style="list-style-type: none"> – Процент выполнения заказов: – по объемам, в у.е. – по ассортименту – по качеству, в у.е. – Потери по качеству – Производительность 	<ul style="list-style-type: none"> – Соблюдение технологической дисциплины – Вклад в развитие системы управления качеством – Работоспособная команда 	<ul style="list-style-type: none"> – Командность (умение работать в команде) – Оперативность – Знание производства – Инновационность – Исполнительность – Требовательность 	<ul style="list-style-type: none"> – Умение комплексно решать проблемы – Проактивность – 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	Σ
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 гарантированных 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 проекта – ?).
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. Сдаст 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 → З

При проблемах с бюджетом.

КД → УП + КД → З

При проблемах со сдачей:

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, генеральным 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	неизмеряемые	изменяемые	новые
- Соблюдение сроков	- Качество ведения документации	- Умение работать с командой	
- Выполнение бюджета	- Эстетика проектных решений	- Инновационность	
- Эффективность проектных решений	- Репутация	- Способность принимать решения и брать на себя ответственность	
- Технологичность	- Удовлетворенность заказчика	- Инициативность	
- Долговечность	- Качество документооборота	- Компетентность	
- Качество работ			
- Эффективность планирования производственного процесса			

**Критерии, веса и баллы оценки работы управляющего проектом
(один раз в полгода, начиная с _____ 2002 г.)**

Критерии	Соблюдение сроков	Выполнение бюджета	Качество работ	Умение работать с командой	Способность принимать решения и брать на себя ответственность	Компетентность	Σ
Веса критериев	45	40	45	40	50	45	265
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.
2. Минимизация негативных последствий проверок правоохранительных и фискальных органов через установление доверительных отношений с руководством этих организаций.

3. Внутренняя безопасность.

4. Снижение объемов хищений материально-денежных средств через:
 - упреждающий отсев неблагонадежных кандидатов на работу в компании;
 - снижение количества фактов, по которым возникает необходимость служебных 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.

6. "Я" должен обладать самой приветливой охраной сбытовых подразделений, открытой к помощи добросовестным клиентам.
7. Создание среди клиентов (дилеров и посредников) репутации "R" как фирмы, 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).

8. Обеспечить стабильность состава СББ и его самую высокую эффективность 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.
- То же, 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 подразделениях; выявленных злоупотреблениях должностных лиц.

К начальнику юридического отдела:

- Информация о нарушениях договорных обязательств.

К бухгалтерии:

- Результаты аудита в части выявления злоупотреблений, связанных с хищениями ТМЦ и денежных средств.

КУРТ, УМТ:

- Достоверная и оперативная информация о состоявшихся и возможных злоупотреблениях.

К ОУП:

- Информация о движении кадров и увольнениях по отрицательным мотивам.

Оценка начальника СББ

Результаты работы		Качества работника	
измеряемые	неизмеряемые	имеющиеся	новые
<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Репутация фирмы среди правовых органов - Репутация среди сотрудников компании как надежного защитника их интересов как в служебной сфере, так и в иной - Формирование стабильной, работоспособной команды - Качественная методология снижения уровня потерь ТМЦ и денежных средств - Репутация среди оптовиков - Приветливость охраны 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 СББ	Снижение объемов хищений НДС	Инициативность в разработке более широких управленческих проблем	Умение работать в высшей управленческой команде компании	Σ
Веса критериев	50	40	30	30	150
Кто оценивает	ГД	ГД	ГД	ГД	

ФУНКЦИИ НАЧАЛЬНИКА РЕВИЗОРСКОЙ СЛУЖБЫ

Начальник РС 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 товарами) 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 разработана);

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 возможных 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 состоявшихся и возможных злоупотреблениях.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ – ЮРИДИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ

– Информация о нарушениях договорных обязательств.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ – УПРАВЛЕНИЕ СБЫТА

– Достоверная и своевременная учетная и косвенная информация о состоявшихся 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 состоявшихся и возможных злоупотреблениях.

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ – СЛУЖБА ЛОГИСТИКИ

- Сокращение пересортицы и несоответствия данных в учетных базах фактического наличию товара.
- Методики учета и контроля ТМЦ.

ТРЕБОВАНИЯ РС К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ**К генеральному директору и финансовому директору:**

- Доведение до ревизорской службы требований к системе учета на долгосрочную 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.

К СББ:

- Своевременная информация о состоявшихся и (или) возможных злоупотреблениях.
- Проблемная информация о кредитных клиентах или о лицах, имеющих доступ к ТМЦ и финансам.

К юридическому отделу:

- Юридическое сопровождение деятельности РС.

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.

К управлению 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
<ul style="list-style-type: none"> – Выявленные недостатки в денежном выражении – Снижение количества ошибок и коррекций в отчетности – Снижение отклонений оперативной отчетности от регламентной – Снижение потерь активов в % к обороту (ТМЦ, деньги, тов. кредиты) – Количество проверок 	<ul style="list-style-type: none"> – Формирование работоспособной команды – Повышение учетной дисциплины в компании – Повышение авторитета УФК в компании – Конструктивность отношений с другими подразделениями 	<ul style="list-style-type: none"> – 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	Σ
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 правовым 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 "Р".
- 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 юридическими 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 (посредник, как правило, упускает специфические правовые аспекты задачи).

К УФП:

- Систематически – информация о состоянии долгов перед компанией.
- По запросу – первичная документация, любая информация.

К СББ:

- 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 информация о рискованных случаях.
- По запросу – любая информация.

К отделу аренды:

- Заблаговременное начало подготовки к оформлению отношений с контрагентами.
- По запросу – любая информация.

К службе сбыта:

- Систематически – оперативное предоставление о просрочке платежа клиентом.
- 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
<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие претензий гос. органов или наличие доказательств надлежащего исполнения обязательства 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 компаниями (в рамках обслуживания сбыта) - Отсутствие потерь из-за незащищенности прав компании - Минимизация рисков и (или) потерь от рискованных случаев 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 подразделениями	Создание работоспособной команды	Вклад юр отдела в решение задач рабочей группы по правовой защищенности	Иновационность, инициативность	Σ
Веса критериев	40	35	50	40	165
Кто оценивает	1-й зам ген директора	1-й зам ген директора	1-и 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

– в "холдинге"

} подлежит расшифровке

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

¹ Стратегическая доходность
связано с
крупнейшая дочерняя 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
<ul style="list-style-type: none"> - Объемы продаж - Рост числа новых клиентов - Повторные заказы (рост) - Рост числа эффективных новшеств на продажах 	<ul style="list-style-type: none"> - Удовлетворенность внутренних клиентов - Качество репутации у клиентов - Создание и развитие конкурентных преимуществ на продажах - Формирование работоспособной команды 	<ul style="list-style-type: none"> - Коммуникабельность - Лидерские качества - Стратегичность мышления - Восприимчивость к новым идеям - Умение одновременно передавать информацию внутренним и внешним клиентам 	<ul style="list-style-type: none"> - 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	Σ
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	Σ
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, КОММЕРЧЕСКИЙ ОТДЕЛ

- Варианты изменения политики в различных сегментах рынка и методическое 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)

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	Σ
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)	Инновационные (штабные)
<ul style="list-style-type: none"> – Производственные задания – исполнение планов продаж – Ситуативные – смена арендодателя, – замена оборудования, – решение кадровых проблем и др 	<ul style="list-style-type: none"> – Разработка проблем: <ul style="list-style-type: none"> – 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 руководство компании

ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ

К генеральному директору и АВК:

- Более детальное обсуждение сложных в реализации планов стратегического характера
- Обратная связь по предоставляемой информации.
- Если в работу подключаются другие подразделения (не подчиненные МОР), то до исполнения работы обозначать руководителя, который координирует деятельность подразделений. На данном этапе не предоставляется возможным построить отношения с ТС как с поставщиками

К отделу корпоративных продаж:

- Четкое распределение функционала между МОП и отделом корпоративных продаж (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 сбытовые подразделения.
- До сих пор не ясен функционал данного подразделения. Что входит в компетенцию отдела. Мы только направляем на согласование разработанные материалы и планы, дабы логистика сработала параллельно с МОП по инвестиционным проектам.

К управлению финансового планирования и ревизорской службе:

- Понимание планов и возможностей развития сбыта в утверждаемых документах, 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 перспективы 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
<ul style="list-style-type: none"> – Внедрение инвестиционных проектов – Выполнение плановых показателей вверенными сбытовыми подразделениями – Скорость решения проблем СГ – Внедрение технологических проектов, результат которых прямо влияет на показатели (оборот, прибыль, приток клиентов) 	<ul style="list-style-type: none"> – Разработка проектов и программ – Администрирование рабочих процессов – Создание и развитие конкурентных преимуществ на квалификации персонала – Доработка инструкций и распоряжений от других управленческих структур – Своевременное согласование действий с другими подразделениями (по проектам и программам) – Создание работоспособной команды в МОП 	<ul style="list-style-type: none"> – Быстрая и взвешенная реакция на возникшие проблемы или информацию, умение принимать решения – Плановый подход к реализации намеченной работы – Трансляция идей к разработкам сотрудниками МОП, делегирование полномочий сотрудникам МОП. – Качество выполнения плановой и неплановой работы – Функциональное распределение обязанностей в коллективе, использование профессиональных качеств сотрудников – Выстраивание системы взаимозаменяемости сотрудников – Инновационность 	<ul style="list-style-type: none"> – Умение быстро переключаться на управление новыми направлениями в работе – Появление интереса к администрированию – Умение выделять главное, расставлять приоритеты

**Критерии, веса и баллы оценки работы руководителя МОП
(один раз в полгода, начиная с июля 2002 г.)**

Критерии	Внедрение инвестиционных проектов	Разработка проектов	Создание и развитие конкурентных преимуществ в квалификации персонала	Планомерный подход к реализации намеченной работы	Инновационность	Интерес к администрированию	Σ
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-процессов, а также программно-техническая реализация) и инструментальных стандартов (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 взаимодействия с клиентом, новым ресурсам развития инфраструктуры, снижению издержек, ассортиментной политики, бюджетированию и т. д.

ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ – ВСЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

- Техническое обеспечение ведения бизнеса (средства вычислительной и оргтехники (СВОТ), локальные сети, внутренняя телефония).
- Обеспечение подразделений объединения сервисом, предоставляемым корпоративной системой связи – КСС (электронная почта, FTP, Интернет и т. п.).
- Обеспечение подразделений объединения базовыми программными средствами (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-функции подразделений, с использованием доступных информационных технологий.

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 работоспособном 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 1С	Работа на упреждение, инновационность, инициативность	Внутренняя клиентная ориентация	Σ
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 интересов)
- Обеспечение конкурентных преимуществ в рознице (ассортимент, цены, реклама, 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 (1) 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	- Соблюдение стандартов выставки (имидж фирмы)	- Организаторские способности	
- Количество клиентов, покупателей	- Квалификация руководителя	- Умение работать с персоналом	
- Рост дохода	- Квалификация персонала	- Технические знания	
- Соотношение прибыльных/неприбыльных торговых точек	- Качество отчетности	- Инновационность, инициативность	
- Коэффициент оборачиваемости выставки	- Обратная связь с рынком (маркетинговая информация)	- Оперативность	
- Выполнение плана	- Беспрепятственность по фискальным органам	- Самостоятельность	
- Рост числа торговых точек	- Определение, обеспечение конкурентных преимуществ	- Ответственность	
		- Знание маркетинга	

Критерии, вес и баллы оценки работы руководителя розничной службы

Критерии	Организаторские способности	Квалификация персонала	Рост дохода в целом	Фискальная надежность	Определение и обеспечение конкурентных преимуществ	Инновационность	Σ
Вес 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 торг-уровень и представительство (документированную информацию о претензиях, отчетность, предложения...).

¹ Понятие

текущая доходность - каталог, реклама, дистрибуция, квалификация, ассортимент,
 долгосрочная доходность - рост способности продавцов, бренды, развитая дилерская сеть
 стратегическая доходность - система наращивания и развития дилерской сети, качество дилеров,
 система постоянного производства брендов,
 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
- Планомерность заказов на проектирование и производство новых моделей

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ – БУХГАЛТЕРИЯ

- 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
- 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
- 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
<ul style="list-style-type: none"> - Рост доходов - Рост доли рынка - Снижение коэффициента оборачиваемости по отделу - Минимизация потерь по возврату - Снижение дебиторки" 	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение конкурентных преимуществ в работах с московской дилерской сетью - Обеспечение обратной связи от рынка на фирму 	<ul style="list-style-type: none"> - 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	Инновационность	Обеспечение обратной связи рынка с фирмой	Σ
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
<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Работоспособная команда - Создание и развитие конкурентных преимуществ на ремонте и установке - Предложение на рынок новых услуг 	<ul style="list-style-type: none"> - 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	Иновационность, инициативность	Количество коммерческих ремонтов	Σ
Веса критериев	50	40	35	35	30	180
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 состоянии.

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	- Отсутствие проблем в работе	- Рост квалификации	
- Рост доходности	- Репутация менеджера у дилеров	- Работоспособность	
- Количество новых дилеров	- Эффективные методы работы с дилерами	- Инновационность	
- Минимизация чистых долгов "дебитора"	- Информация маркетинговая (качество)	- Самостоятельность	
- Увеличение доли продаж нелегальных видов	- Качество отчетности	- Коммуникабельность	
- Коэффициент оборачиваемости		- Самообразование	
- Рост продаж у сетевых дилеров		- Умение доводить дело до конца	
- Удельный вес дилера			

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	Σ
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, сервисная служба и т.д.

II Функции менеджера регионального отдела

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ – ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

- Создание и развитие механизма управления, обеспечивающего рост доходности 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 начальника 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 конкретного 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
<ul style="list-style-type: none"> - Рост доходности - Доля рынка - Коэффициент оборачиваемости - Рентабельность - Рост клиентской базы - Развитие клиентской базы 	<ul style="list-style-type: none"> - Конкурентные преимущества - Качество отчетности - Качество отчетности по маркетингу - Реализация торговой политики - Наполненность каналов распределения - Работоспособность команды - Исполнение решений - Обратная связь на фирму 	<ul style="list-style-type: none"> - Умение работать с командой - Инновационность - Самостоятельность, ответственность в работе - Предприимчивость 	<ul style="list-style-type: none"> - MBA

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	Σ
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, коммерческого отдела и склада.
- Техническое консультирование клиентуры лично (в офисе), по телефону, электронной почте.
- Контроль за работой сотрудников.

Функции:

ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ – КОММЕРЧЕСКИЙ 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 клиентами.
- Рост объемов работ в денежном выражении (не менее 2% в месяц).

Оценка менеджера сервисной службы

Результаты работы		Качества работника	
измеряемые	неизмеряемые	имеющиеся	новые
<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Надежность в работе - Компетентность - Гибкость - Оперативность - Инновационность - Умение работать в команде 	<ul style="list-style-type: none"> - 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	Упреждение и разрешение конфликтов	Σ
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 клиентов.
- 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 корпоративных 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, надежности, соответствие имиджу компании.

Оценка руководителя отдела корпоративных продаж

Результаты работы		Качества работника	
измеряемые	неизмеряемые	имеющиеся	новые
<ul style="list-style-type: none"> - Объем продаж - Доходность - Количество новых клиентов - Количество постоянных клиентов - Вес счета - 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 навесами 	<ul style="list-style-type: none"> - Качество отчетов - Предложения по изменению ассортимента - Повышение имиджа и репутации компании - Беспроblemность с правоохранительными органами - Снижение рекламаций - Создание работоспособной команды - Развитие и передача технологий продаж 	<ul style="list-style-type: none"> - Инновационность - Профессиональная грамотность - Способность реагировать на слабые сигналы от клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> - Знание иностранного языка - Получение MBA

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	Беспроblemность	Отчетность (качество и сроки)	Инновационность	Командность	Σ
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 дилерам 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 **НМ** 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:

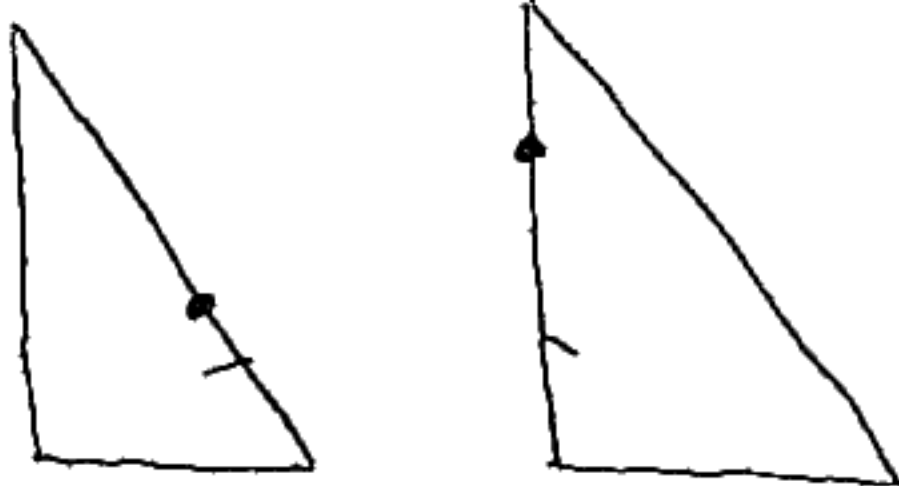
- Бюджет.
- Обучение.
- Специалисты-консультанты.

Оценка руководителя рекламной службы

Результаты работы		Качества работника	
измеряемые	неизмеряемые	имеющиеся	новые
- Количество новых клиентов на единицу затрат	- Качество рекламных материалов	- Грамотность языковая	- Специальное образование
- Наполненность фирмы рекламными материалами	- Удовлетворенность продавцов качеством рекламы	- Креативность	- Требовательность к сослуживцам
- Создание и улучшение книги «Руководство по рекламе фирмы "Z"»	- Инновационность	- Стремление к повышению квалификации	
	- Обратная связь от пользователей, дилеров, продавцов филиалов	- Коммуникабельность	
		- Умение работать под давлением	

**Критерии, веса и баллы оценки работы руководителя рекламной службы
(один раз 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"»	Σ
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 сильно мифологизированную 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 индивидуальные особенности каждого. Кроме того, в команде формируется своя субкультура с появлением сильного чувства "мы". А такое чувство может появиться 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 сроку, у участников команды появляется своего рода условный рефлекс на конкретные дни и часы, что дополнительно мотивирует и активизирует их участие в командной работе. Поэтому заседания управленческой команды лучше назначать 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 действия 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 совещаниях, планерках, в ином составе и режиме, хотя и члены управленческой команды могут на них присутствовать довольно активно.

4 КОМАНДНЫЕ ПРАВИЛА. Раньше или позже любая управленческая команда, пусть не всегда осознанно, вырабатывает в себе некие правила взаимодействия. Конечно, консультант вносит в ее функционирование более отработанные, 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, отделяются 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 воображению, деловая компетентность, умение согласовывать действия подчиненных, способность к саморефлексии и т. п.) в своей совокупности достаточны для успешного функционирования и развития организации без образования управленческой команды;
- по соображениям конфиденциальности глава фирмы не имеет возможности делиться информацией с подчиненными, привлекать их к общим решениям;
- несовместимость личной культуры руководителя с командной работой (конфликтность, авторитарность, надменность и т. п.), что требует большей дистанции руководителя от подчиненных;

- природная интровертированность руководителя, которая проявляется в его избегании широкого диапазона общения, быстрой утомляемости от коллективной 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 полномочиями;
- качественно выстроенными бизнес-процессами, т. е. согласованием действий, 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 командообразование, 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 клиентской 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 отклонений в организации в целом.

Патологии командообразования

(Какие из них проявляются в вашей команде? Отметьте в квадратиках.)

- 1. *“Пассажиры автобуса”*: каждому важно только доехать до своей остановки, и никого не волнуют проблемы водителя.
- 2. *“Мы и он”*: осознание подчиненными глубоких различий интересов своих и руководителя.
- 3. *“Один на поле, остальные на трибунах”*: руководитель работает за всех, подчиненные наблюдают, изредка хлопают и комментируют.
- 4. *“Каждый несет свой чемодан, но без ручек”*: большая нагрузка без прав и ресурсов.
- 5. *“Хор солистов”*: сильные профессионалы, но не “спеты” между собой, не склонны к совместной работе.
- 6. *“Серпентарий единомышленников”*: работают в общем деле при острой конфликтности между собой

- 7. *“Уважайте меня, бездельники, полюбите меня, тупицы!”*: руководитель унижает своих подчиненных, но требует высокой лояльности к себе, личной преданности.
- 8. *“Трогный отец и напуганные дети”*: руководитель настойчиво включает подчиненных в общефирменные решения, расправляясь с каждым за ошибки, неудачи, оплошности.
- 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”*.
- 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 командообразования, 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 заинтересовались 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, взаимное усиление 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 словами, 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 неманипулируемых руководителей*. 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 какому, понимаешь, изощренному приему 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 задаю 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

Как подчиненные манипулируют своим руководителем
Оцените по 10-балльной шкале каждый из перечисленных способов

№ п/п	Способы манипулирования	Вероятность применения в Вашем окружении	Степень риска для Вас
1	Дополнение информации руководителю предоставляется завышенными, завышенными и искусственными работниками		
2	Превращение себя в "незаменимого" немеренная концентрация работников опыта, компетентности, информации на каком-то участке		
3	Возложение на руководителя "тяжелых" решений предлагается руководителю решить проблемы из сферы ответственности подчиненного		
4	Решение без выбора подчиненный предлагает свое решение как единственно возможное		
5	Исполнение от имени руководителя по поручению или с согласия руководителя информация, задания, просьбы передается, но с смещенными акцентами		
6	"Скрытие счетов" через руководителя подчиненные говорят приказы, инициируют решения руководителя, где неявно формулируют перераспределение ответственности между собой, ущемление интересов другого подчеркивая его недостатки друг друга и т.д.		
7	Регулирование "активности" подчиненные на свой взгляд ограничивают или открывают контакты руководителя с партнерами, клиентами, внешними инстанциями		
8	"Кляксы" створ группы авторитетных работников для использования ресурсов организации в собственных целях, это в ущерб самой организации		
9	Корыстное использование личных доверительных отношений с руководителем без его ведома		
10	Поставить начальника перед фактом подчиненный принимает выгодное для себя решение, исполняя задание до тех пор, когда ничего другого уже сделать нельзя		
11	Иметь демонстративное подчеркивание или преувеличение достоинства своего начальника, зачитывание тарих критике ("Нельзя быть злыми добрыч"), с тем чтобы вызвать его симпатии к себе		

Задачи для разработки с консультантом:

- преодоление того, что в вашем повелении дает возможность подчиненным для манипуляции вами.
- 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 А3 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 решительные, выгодные 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 получать. 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 командообразованием 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 внимательно,
- 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 командообразование? (Отметьте степень их важности для Вас по 5-балльной шкале)

- | | | |
|----|---|-------------------|
| 1 | <i>Повысить качество управленческих решений, снизить риск ошибок</i> | <u>1.2.3.4.5.</u> |
| 2 | <i>Повысить степень реализуемости управленческих решений</i> | <u>1.2.3.4.5.</u> |
| 3 | <i>Усилить согласованность целей и действий</i> | <u>1.2.3.4.5.</u> |
| 4 | <i>Находить такие решения, которые невозможно выработать без развитой управленческой команды</i> | <u>1.2.3.4.5.</u> |
| 5 | <i>Снизить возможности манипулирования руководителем со стороны его подчиненных.</i> | <u>1.2.3.4.5.</u> |
| 6 | <i>Повысить ответственность членов управленческой команды за дела в организации в целом.</i> | <u>1.2.3.4.5.</u> |
| 7 | <i>Создать, усилить корпоративный дух, идейно объединить членов команды</i> | <u>1.2.3.4.5.</u> |
| 8. | <i>Подкрепить возможности каждого участника команды способностями других</i> | <u>1.2.3.4.5.</u> |
| 9 | <i>Своевременное выявление проблем, которые иначе долго недооцениваются, не замечаются, пока не обострятся до предела</i> | <u>1.2.3.4.5.</u> |

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 пиве. 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 типологическим методологиям. К нашим задачам я считаю наиболее близкими подходы Майерс-Бригс 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, регулирования отношений между ними ограничены по следующим причинам:

- в отличие от всякой другой управленческой команда строится на отношениях лояльности, *доверительности*, а эти качества отрабатываются долгое время,
- в любой стране есть жесткий *дефицит толковых руководителей* высшего 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 сыграть». 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 ползна¹.

¹ См. об этом *Леднев В.* Управление персоналом, технологии 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 страшно иногда реализуют руководители первый признак командообразования, 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 числом 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. фронт-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 внутрикомандных 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 взаимозаменяемости участников командной 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 (горизонталь "Так есть"), а затем, что гораздо труднее, он поработал бы с желаемыми вариантами построения своей команды (горизонталь "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 А-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 А-I ("начальник и помощники"). А ближе к типу А-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 А-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:

	I тип Начальник и помощники				II тип Начальник и заместители				III тип Начальник и подчиненные				IV тип Начальник ЛПР (глав, принимающих решения)			
	Глава фирмы дает информацию, необходимую для выполнения заданий				Глава фирмы контролирует выполнение заданий и принимает решения				Глава фирмы совместно с группой подчиненных разрабатывает решения, остается окончательное решение за собой				ЛПР совместно работают и принимают решения			
Так есть (нужное подчеркнуть)	почти-столько	часто	редко	никогда	почти-столько	часто	редко	никогда	почти-столько	часто	редко	никогда	почти-столько	часто	редко	никогда
Так не надо (нужное подчеркнуть)	почти-столько	часто	редко	никогда	почти-столько	часто	редко	никогда	почти-столько	часто	редко	никогда	почти-столько	часто	редко	никогда

Б. По отношениям в команде:

	I тип "Хирургический"				II тип "Острогрудый"				III тип "Коробчатый"				IV тип "Футбольный"				V тип "Политический"				VI тип "Внебоязливый"			
	Каждый делает только свое (многие могут не смеют заменить хирурга в клубе)				Взаимозависимость позиций людей в узком пространстве (команды, ударные дивизионы...)				При глубокой специализации при необходимости выполняются взаимозаменяемость в широком диапазоне функций				Высокая взаимозаменяемость (один может забить и защитника) при специализации по разным способностям, под индивидуальность каждого				Стратегическое преимущество может возникнуть одно и то же лицо в качестве министра финансов, го-оборона, то иностранного дела				Полная прозрачность смена позиций по определенному регулярному Схематическая ротация			
Так есть (нужное подчеркнуть)	почти-столько	часто	редко	никогда	почти-столько	часто	редко	никогда	почти-столько	часто	редко	никогда	почти-столько	часто	редко	никогда	почти-столько	часто	редко	никогда	почти-столько	часто	редко	никогда
Так не надо (нужное подчеркнуть)	почти-столько	часто	редко	никогда	почти-столько	часто	редко	никогда	почти-столько	часто	редко	никогда	почти-столько	часто	редко	никогда	почти-столько	часто	редко	никогда	почти-столько	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 высказывается каждый)
 - Отдельные выступления (специальные сообщения кого-то из членов команды).
 - Руководителем 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 Кодексе команды (см пример Кодекса команды ниже).
- Оценить важность и трудности соблюдения правил.
- Поработать по улучшенным правилам.
- Устанавливать зависимость получаемых решений от конкретного набора правил команды

Фрагмент Кодекса команды

Насколько это важно для нас	Содержание правил	Насколько трудно будет соблюдать
	<i>Нет негативам!</i>	
 	1а. Аргументы должны быть сильнее эмоций 1б Не употреблять категоричных эпитетов 1в Обсуждение и оценка в присутствии обсуждаемого	
	<i>Эффективность</i>	
	2а Держаться темы, не вносить посторонние сюжеты	
	2б. Не перебивать / высказываться кратко	
	2в. Договариваться о регламенте 2г Каждый стремится сделать свой вклад, не уходить в "аут-сайд"	

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 командообразования с решением 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 командности	Тренинг командности	Командная диагностика организации	Командные разработки
- "Написать основные цели организации"	- Обмен взаимными ожиданиями	- "Метафора"	- Идеология фирмы
- Сравнение графов проблем	- "Сделать полезный предмет"	- "Крестовина"	- Кодекс фирмы
- Распределение "родства"	- Тактильнос-взаимодействие	- Управленческие ошибки	- Стратегия
- Определение РВД структуры	-	- Орг патологии	- Служебные функции
- Игровые приемы	-	-	- Мотивация
-	-	-	-

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 командности

Эти методы и процедуры направлены на определение зрелости внутрикомандных отношений по разным признакам и основаниям. Каждый из этих методов и процедур проблематизирует команду на качество взаимодействия внутри нее, 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 оргдиагностике Вы помните, как используется метод графов для структуризации проблемного поля организации. Обычно в число экспертов попадают некоторые члены управленческой команды, остальным предложите заполнить пустографы¹, 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. Далее 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 вызвала 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-состояний: 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. Петрушевой

² См. например *Эн. Стюарт, Ван Джайнс. Современный транзактный анализ. Соц.-псих. центр. С 116, 1996*

Какой из видов условного "родства" по отношению к вам больше всего подходит каждому из следующих коллег?

По отношению ко мне какой больше подходит образ:	Отец, мать	Сын, дочь	Родные брат, сестра,	Муж, жена	Дедушка, бабушка	Двоюрод- ные брат, сестра	Дядя, тетя	Племян- ник, племян- ница	Зять, своячени- ца и т. п.	Троюрод- ные и дядьки
Ф.И.О.										

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 подчиненных, воздействует на них преимущественно поощрениями, даст 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 исполнительское, без возможности проявлять самостоятельность, с запретом на инициативу, смилившееся с таким положением, типичный атрибут бес- субъектных систем.

Тут, конечно, существенные отклонения от Эрика Берна. Но Вадим Артурович Петровский, заместитель 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_о. 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)

Ф.И.О.	“Родитель”		“Взрослый”		“Дитя”	
	опекающий	контролирующий	открытый	закрытый	органичное	заданное

Не надо думать, что в команде первого руководителя не может быть родителей. Напротив, в качестве P_x выступают финансовый директор, директор по безопасности. А иногда это просто более опытные и старшие профессионалы (последним больше присуща роль P_o). Но самая важная — последняя колонка, нам нужно понять, откуда появляются D_x , 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 V_x : 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 V_o .

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 V , особенно V_o .

Вы спросите, а почему я обе эти процедуры делал отдельно 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 родительствовать!* Но с ним явно сочетается и обратное правило: *не ребячиться!* 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 "ребячиться".

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 D_2 , иначе говоря, предлагать последним "взрослые" задачи. Позиция D_2 — самый очевидный и емкий ресурс для наращивания в команде качества совокупного B_0 . 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 внутрикомандных ролей, как "координатор" 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 D_0 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 внутрикомандных 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 командности

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 своим 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 инновационностью, 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 скорректировать 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 интервал;
- мяч ни разу не должен упасть

После завершения первого круга предложите группе ускорить прохожде-ние мяча, т. е. повторить то же самое, но быстрее и обязательно в той же после-довательности. Сначала они просто торопятся делать все так же. После завер-шения каждого круга настаивайте: "Еще быстрее!" Группа догадывается пере-строиться так, чтобы первоначальная последовательность превратилась в со-седство 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. Завер-шение этого упражнения наступает тогда, когда участники из ладоней образу-ют 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: кол-лега еще не успел настроиться, а мяч уже ему брошен, он не успевает его пой-мать. Дальше – как быстро группа находит решение? Какие этапы и заблужде-ния возникали на этом пути? Сколько раз слышались восклицания: "Все, бы-стрее уже невозможно!" – хотя потом оказывалось, что возможно? Когда груп-па попадала в кризисы отчаяния, нежелания искать дальше, споров, ссор? Кто и когда подавал новые идеи? Как к ним относилась группа? И наконец, на-сколько и в чем именно эта игровая ситуация воспроизводила реальные про-блемы взаимодействия в команде? При этом избегайте своих оценок. А если чувствуете, что они необходимы, – формулируйте их в виде вопросов, предпо-ложений. Если группы две, то не упустите фактор состязательности: кто рань-ше 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 измене-ния". На просьбы и мольбы уточнить не реагируйте. Отсчитайте до 10 и пред-ложите им снова вернуться в положение лицом друг к другу и каждому рас-сказать 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 суще-ственные 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 из-менений окружающие предметы – сдвинуть стол, поставить на него стул, раз-двинуть жалюзи и т. п. И тогда поставьте вопрос: почему такая скованность в изменениях? Ведь никаких ограничений не было! Вершина успеха в таком ул-ражнении 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 Ал-ли (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 людям 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 целостность рисунка. Или же, если кто-то нарисовал какую-то полосу, 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” агрессивных 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 упражнений придумано 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 Данное 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 поверхности; 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”, “Оргплатологии”, “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 Занимательные у Л. А. Истраской

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?

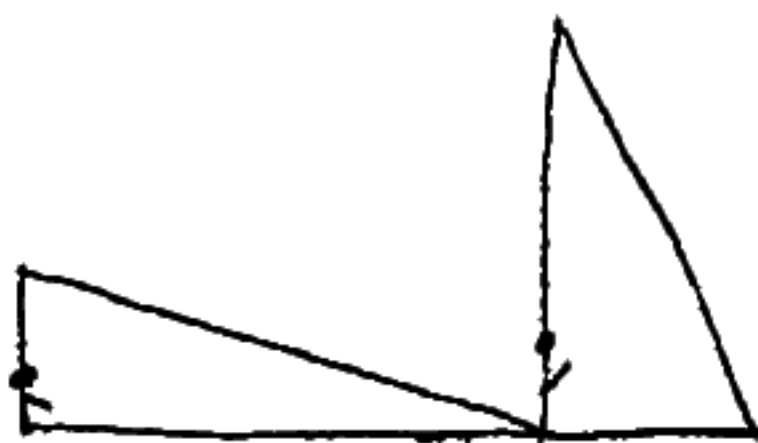
Как этот тип команды соотносится с Вашими личными склонностями?

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 огоразживать самое строгое содержание этого понятия, специфичное по этому предмету. Сначала – через "не". Здесь не имеются в виду противоречия между разными позиционными группами (т. е. 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. е. 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 гидроэлектростанций. 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, деятельностной 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. Несукощенные 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 вызывал 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 удастся 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 деления 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 конфликт на 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. Единственным 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.).
2. Непонимание собеседником сказанного вами относить на свой счет (вместо: "Вы меня не поняли" говорить: "Я неудачно объяснил...").
3. Стремиться понять доводы, сведения и состояние партнера.
4. Выделять точки совпадения мнений, информации.
5. 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) обвинаний,
 - 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, соотношения ценностных ориентаций, 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 "воспалается" 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 конфликтную форму их проявления. Противоречия интересов чаще всего сохраняются, редко их можно упразднить. Но давайте считать конфликт разрешенным, если удастся 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. Психологически очень важно создать иллюзию перемещения конфликта от конкретных лиц на бумагу, на плоское пространство. Участники конфликта тогда смотрят 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 максимально нейтрально, т. е. заменяет эмоционально окрашенные выражения на более рациональные по схеме: правильно ли я вас понял, что вы хотите сказать следующее..? 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 конфликтантов.

Дело было так. Компания формировалась как группа друзей, никогда ничего не слышавших 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. То ли 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 у жены 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 конфликт на 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 некорректно повлияет на поведение с той или иной стороны во время процедуры разрешения конфликта. Президент шантажирует и притворяется услужливым.

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 приглашения 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 голос, 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 уступить 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 преобразуется 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 конфликтант. 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 обращайтесь внимания на значки слева, пояснения к ним будут позже.)

Олег: как Галина видит ситуацию?

– ⊥ Галина стремится быть незаменимой, а я ей мешаю.

+ Она считает мои поручения Виктору вызовом против себя.

⊥ 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?

⊥ 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.
- ⊥ Он считает, что все началось из-за моего упрямства.
- ⊥ 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 (⊥). 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. Поэтому, в таком случае консультанту все же стоит замкнуть контакт с этим конфликтантом 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 поэтапное 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. Возникнет ли риск перехода границы? Конечно. Но многое облегчается тем, что к этому моменту конфликтанты прошли уже некоторый путь отстранения от эмоционально-нравственных наслоений, что даст 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 третий 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 обустривать. 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 планшетах — 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 приглашайте 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 берегитесь 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 "⊥", 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 "⊥".

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: все ли 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, РРовские 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 конфликтологической 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. Поэтому любое облегчение и ускорение разрешения конфликтов дает экономию. Иначе говоря, конфликты себе дороже.

3 Люди повсюду становятся все более чувствительными к своему достоинству, поэтому способ одностороннего подавления, к которому обычно прибегают руководители, будет вызывать все более обостренную ответную реакцию, 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 кризис вокруг Чечни, депутат Государственной Думы В. П. Лысенко попросил меня подготовить методические рекомендации по ведению многосторонних переговоров с участием делегатов прикавказских Администраций. При ведении чеченских лидеров (местных и московских) Прикавказские администрации — государственные и общественные — начали было двигаться по новым методикам по указанию со стороны прикавказской Администрации были отозваны, и переговоры потеряли смысл.

1. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ

С точки зрения успеха переговоров нетехнологичны следующие действия и ситуации

1 1 Предлагаются результаты переговоров до самих переговоров, что осложняет их начало неизбежными разногласиями по принципиальным вопросам. Например, о разделе территории или порядке правления.

1 2 Не соблюдается равновесие сторон, когда многообразие участников с одной стороны оказывается большим, чем с другой, или переговоры предлагаются начать на предварительных условиях только одного из участников конфликта

1 3 Размываются субъекты переговоров, отчего возникает проблема сложного согласования внутри каждой из сторон. Формирование групп участников из представителей всех заинтересованных сил

1 4 Пренебрежение процедурной составляющей переговоров, правилами их ведения, что вызывает дополнительную напряженность из-за недоразумений, приводит к новым, внутринеготиворным конфликтам между отдельными участниками или их группами

2 ПРИНЦИПЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

2 1 В начале следует решить задачу формирования самого механизма переговоров, т. е. сделать предметом договоренностей правила взаимодействия. Они должны быть признаны участниками

2 2 Рискованно переступать через стадии переговоров, стремясь к главной цели. Чем скорее участники стремятся ее достичь, тем менее это вероятно.

2 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.

2 4 Компромисс – не единственный способ достижения положительного результата переговоров. Это наиболее распространенный путь разрешения конфликтов. Но он строится на серии последовательных отступлений, не дает полного удовлетворения результатом и чреват возобновлением конфликта. Помимо подавления и компромисса всегда следует искать возможность т. н. интегративного варианта. Последний означает нахождение такого решения, которое каждая из сторон считает своим и исчерпывающим конфликт

2 5 Необходимо стремиться к юридизации переговоров, т. е. документально оформлять все договоренности, соотнося их с законами, международным правом и сопровождая мерами по контролю за их выполнением.

2 6 В процессе переговоров следует избегать политических, идеологических деклараций, негативных оценок другой стороны. Переговоры – прагматический процесс, имеющий целью только достижение договоренностей

3 ОПРЕДЕЛЕНИЕ СУБЪЕКТОВ ПЕРЕГОВОРОВ

3 1 Полноценные переговоры предполагают участие в них следующих субъектов

3 1 1 Конфликтующие стороны, вовлеченные в конфликт (физически или морально) социальные институты, силы, группы

3 1 2 Посредники (представители относительно нейтральных правительств, политических организаций, моральные авторитеты и т. д.)

3.1.3 Медиаторы — специалисты по методике проведения переговоров (технологии).

Субъекты могут создавать также группы экспертов по конкретным вопросам.

3.2. Конфликтующие стороны. Определение субъектов от конфликтующих сторон может проводиться тремя путями.

3 2 1. Разовое уполномочивание глав и членов делегации соответствующей стороны

3 2 2. Поэтапное уполномочивание участников переговоров населением, общественными организациями, съездами, конференциями и т. д. с постепенным сужением состава делегации

3 2.3. Многоканальные переговоры (по принципу "кто с кем сможет") с последующим обменом и объединением положительных результатов;

3.3. Посредники. Являются неконфликтующей стороной переговоров, приемлемой для остальных участников. Они берут на себя примирительные инициативы в выборе места, времени и формы проведения переговоров с каждой из конфликтующих сторон в отдельности и вместе, в разработке вариантов соглашений, 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 субъектом переговоров. В отличие от посредников они не являются стороной переговоров, не касаются их содержания, а обеспечивают только методическое оснащение переговоров. Оплата медиаторов проводится другими субъектами переговоров 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.

4.1. Согласование механизма переговоров (субъекты, технология, организационное обеспечение, сроки, место и т. д.).

4 2. Подготовка сторонами первых позиций набора вариантов и аргументов (с участием посредников и медиаторов).

4.3. Совместный поиск зон наименьших расхождений и наибольшего согласия по предъявленным позициям.

4.4. Расширение зон согласия, формулирование и оформление первых договоренностей.

4.5. Оценка успеха трудностей и неудач в реализации договоренностей, возврат 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

6.1. В ходе переговоров и даже по отношению к ним весьма вероятно деление внутри каждой из сторон, отчего возникают проблемы согласования внутри делегаций, размывание субъекта переговоров.

6.2. 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 восприниматься 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 укрепить.

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, т.е. 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. Обратная 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 общинности 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, закрепились 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 взаимoadaptации 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 ориентаций участников данного нововведения — разработчиков и проектировщиков, с одной стороны, и разных групп персонала — с другой. Поэтому взаимoadaptация 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. участвующее 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 проекта 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 разработчиками 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 (удовлетворенность-неудовлетворенность в целом и по отдельным компонентам, мера использования-неиспользования – выявляется в интервью, наблюдении, анализе документов),
- степень технологической зависимости работника, т.е. соотношение объемов рабочего времени, полностью детерминированного технологическим процессом и допускающего вариативность трудового поведения (определяется наблюдением, хронометражем, интервью с работниками и авторами системы);
- сложность трудовых функций (стабильность-неопределенность технологического процесса, соотношение рутинных и творческих операций – устанавливались исследователем экспертно, в наблюдении и через хронометраж);
- социальный статус, т.е. престиж и влияние (выявляется через самооценку работников и оценку исследователем объективных предпосылок его изменений, а также через оценки руководителей предприятия, использование взаимооценок оказалось методически весьма затрудненным из-за малой осведомленности, сравнительной изолированности других работников);
- санитарно-гигиенические условия (температура, шум, запыленность – устанавливаются 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. Из 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 механизированного 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 дутья. Машинист с помощником одновременно обслуживают 4 печи.

Задача машиниста состояла в обеспечении стабильного режима обжига: недогрев 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.

Но с 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; система же дает 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 иза "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 социотехнических 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 мешает, 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 контингенты 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 городе 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 проезд на завод руководитель проектировщиков получил отказ в постое от хозяйки 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 искажения.

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

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 наковальной 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 взаимoadaptации автоматизированной системы и социальной организации производства.

Адаптация системы. Сама эволюция и смена вариантов решения описанных социотехнических проблем отражают изменение соотношения разных ценностных ориентаций среди инициаторов и участников описываемого инновационного процесса.

Первоначальные установки разработчиков и проектировщиков системы можно определить как техникстские. 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. Единственным 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 отсюда.

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. считает, что я:
- + Хочу изменить стиль от рваного на плановый, спокойный
 - Я не умею этого
 - + Я не согласен с этим
 - + Не хочу потерять управляемость.
 - + Я стянул на себя слишком много власти.
 - ⊕ Я болезненно реагирую на изъятие у него полномочий.
 - + 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

Н.: как видит ситуацию А.?

- + Н диктаторствует.
- ⊖ Нетерпим к другим мнениям.
- ⊕ Готов снять меня с должности.
- + Намеренно создает противовесы моей деятельности.
- + Недостаточно ценит работу других, относится к людям потребительски.
- ⊖ Подавляет инициативу.
- + Ситуация болезненная.

Листы № 2

А.: как я вижу ситуацию?

- + Ломка
- Контроль и оформление внутренних договоров нерационально передавать под этого фин директора

Н.: как я вижу ситуацию?

- + Обороты увеличились в 4 раза, организация бизнеса отстала (зарабатывающая часть обогнала обеспечивающие).
- ⊖ Дружеские отношения уже не срабатывают.

- Предпринимается попытка выхода в верхний класс компаний через смену стиля, а надо сначала выстроить порядок и дисциплину.
- 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 (и намеренно утрирую до крайности, чтобы заставить 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 взаимодействие
- ⊕ Неоткровенность – непреданность
- + "Готов убрать любого" – настораживает.

Предложения

Что я готов сделать навстречу другому?

А.:

- Готов отдавать управление финансами.
- Надо только, чтобы Н. внимательно выслушивал мои контрдоводы.
- Буду сдерживать эмоции, хотя это м. б. понято как неоткровенность.

Н.:

- + 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 диктофон.
- + Постараюсь избегать категоричности.
- + Буду отвечать на запросы А. (устно или письменно).
- ⊕ 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".

В ходе 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.

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 (начальник управления, 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, участию в обсуждениях задач компьютеризации, подготовке материалов, необходимых для перехода на новые технологии.

Диагностика, таким образом, фиксирует состояние инновационного процесса, предшествующее разворачиванию 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. Seriously 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. Положения групп таковы:

- поддержка проекта и практическое содействие его реализации. Такой работой занята немногочисленная группа руководителей и специалистов функциональных отделов;

¹ Далее в тексте – подразделения

- 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 придерживается группа специалистов и руководителей отдела Управления валютных операций.

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:

¹ Далее в тексте – программисты.







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 удастся 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 *инерционность*¹. 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 Хайини 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 долю, 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 претензиями;
- после выполнения заказа в рамках своей организации они могут зарабатывать 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 компания занимается перепродажей;
- при вертикальной интеграции предприятия имеют заданный плановый сбыт;
- на незаполненном рынке при неудовлетворенном спросе вполне достаточно иметь службу сбыта;
- при высокой инновационности рынка (быстрая сменяемость ассортимента), 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 повышается и *многообразием 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-

тельности 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 включают 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, узаконенность, 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, застаёт 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 определенная и также принятый до него и бесотносительно 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 дерзким сказать, что формальную структуру можно рассматривать как некоторую копию структуры управления в живых 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, специали-

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 сложную 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, включает 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 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 вагерлинии 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 охватываемости 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. Развитию 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. Гоулдшара 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 всеисилие 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. с 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 внутриорганизационные 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-

душей 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, логически 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 неформальных статусов, лидерство, групповая мораль, межличностные отношения и т. д.;
- рефлексивные связи, обеспечивающие имитацию каждым отдельным индивидом в своем сознании логики рассуждений и действий других, что является средством координации и синхронизации деятельности и взаимодействия в коллективе;
- неформальное организационное пространство, где деятельность работников не регламентируется специальными предписаниями.

Неформальная структура проявляется на практике в двух вариантах: внеформальная и социально-психологическая.

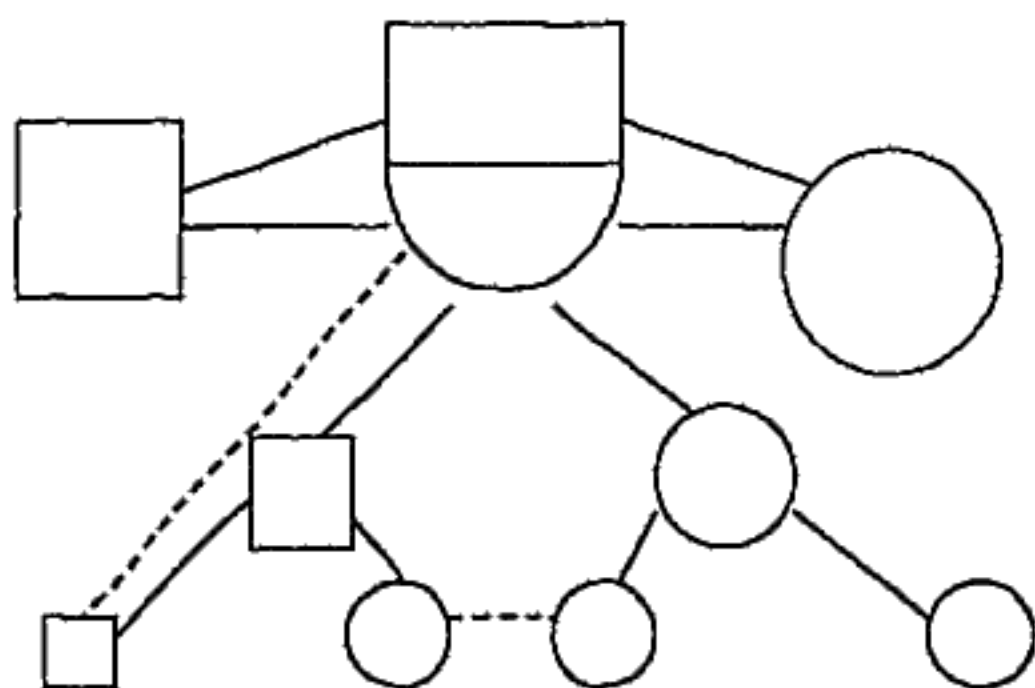
Внеформальная организация

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-

параллельно 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 полужформальной, 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).



— — — — — формализованные связи
 ————— неформализованные служебные связи

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 забирая неукomплектованную 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 неформальной 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 декларируемой стратегией фирмы.

Другой вид напряжений – структурного порядка:

- противоречия между характером отдельных видов деятельности и традициями (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 организацию, выражающаяся в высокой степени усвоения организационных целей, неременным условием чего является совпадение задач организации, с одной стороны, и интересов ее членов — с другой. Наконец, это разделение функций

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 внеформальных 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 неформальной 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 неформальной структуры — неформальные группы. Возникают они вследствие невозможности решения какой-либо задачи единоличными усилиями и непосредственной заинтересованности в ее решении нескольких работников.

Коллективная заинтересованность людей как стимул к неформальной 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 внутриорганизационной 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 Хотгорнских 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 выработывали 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, ostracismu 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 внеформальная 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 в начале 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 внеформальных 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 внеформальной 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 вышесказанного уже ясны источники этой общности. Формальная структура составляет в организации некоторое пространство не регламентируемых ею отклонений, 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 неформальной 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 пользо-

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.

Различия 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 человеческих отношений, которые,
- во-вторых, являются организующими сами по себе, еще не будучи включенными в какую-либо формальную, специальную организацию этих отношений.

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 персонафицировать 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 (ориентирующийся 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 признания, 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 внутригрупповой 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.

Социально-психологическая структура вносит, наряду с неформальной, 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).

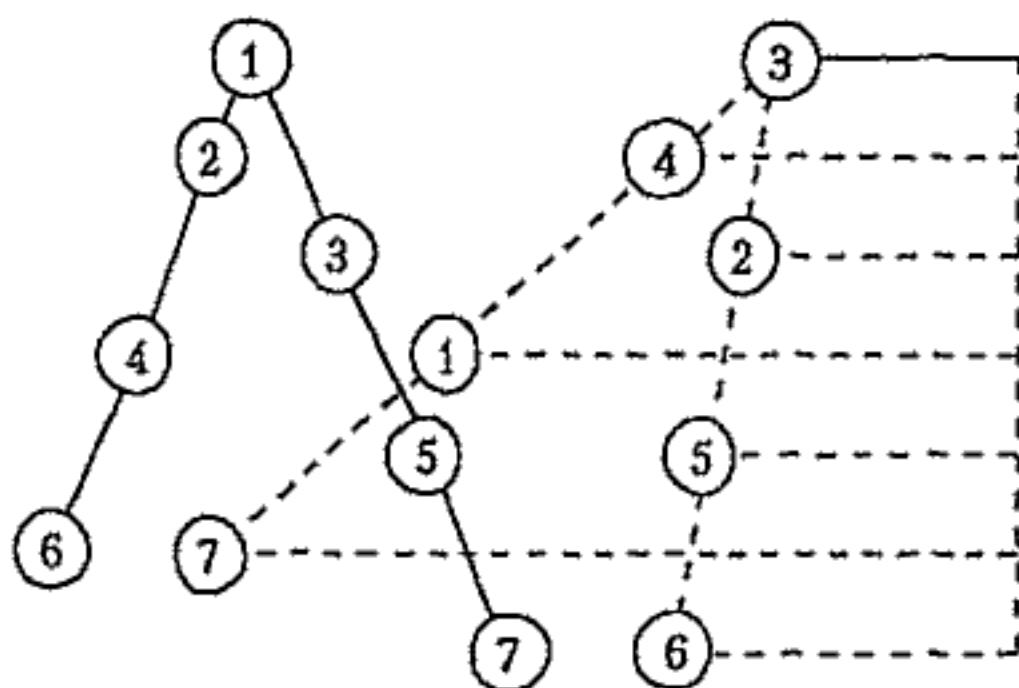


Рис. 27 Соотношение формальной и социально-психологической структур (раздвоение статусов на административные и по "шкале престижа")

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 межличностных 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 агалитарной 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 неформальной главным образом спонтанностью возникновения, добровольностью членства, свободой выхода из группы и т. д. Но она дальше стоит от формальной структуры, менее взаимосвязана с последней. Неформальная структура, схематично говоря, находится как бы "посередине" между формальной и социально-психологической.

Если неформальная 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 неформальная структуры взаимодополняют 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 начерченной организации господствует организационная "стихия", высвобождающая неистраченный 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 санитарно-гигиенические условия т. д.);
- средства труда (орбтехника, энергия и т. д.);
- технологический процесс (последовательность операций, производственный 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-

нические условия накладывают отпечаток и на некоторые демографические характеристики континента 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 перемещающимся 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 самонезависимости.

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-

волью 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 изнашивалась. 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 извините, 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 приходилось 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 самоактуализации, 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 внутрикомандные 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, плановость 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 каждому 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 Деэ Носк (см. "Организации исчезают").

Советы консультанту и руководителю

1. *Избыток системности ничуть не лучше ее недостатка.* Да, развивая формальные структуры с надеждой на выгоды рационализации, мы получаем их вместе с издержками. Делать вид, что в организации есть только одна структура, наивно и рискованно. Давайте строить организации как многоструктурные, рассчитывая на то, что все, что мы построили, есть только часть организации. В ней всегда будут складываться спонтанные образования и связи, не замечать которые неумно.

2. Оргструктуры погружены в культурную среду, которая может растворять 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, целостных ориентаций, которые определяют 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 груди, 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 рефлексивируется 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. Хофштедт¹, 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 и

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. Никкак 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, ostracism. Только очень сильная, редкая личность способна противодействовать такому давлению. Абсолютное большинство людей смиряется, в той или иной степени покорно следует невиданным 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):

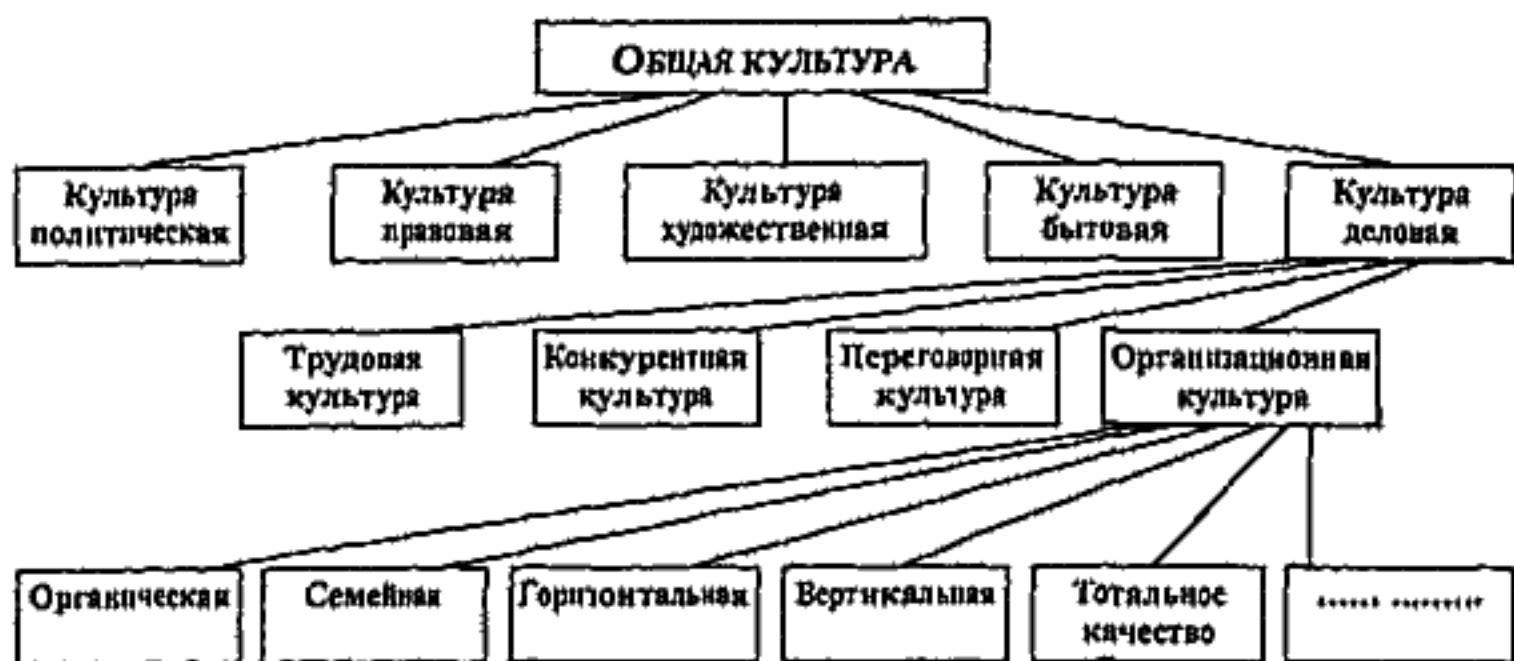


Рис 29 Место организационной культуры

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 цивилизационное 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 полутчикам: 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: не порядок 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 зарабатывают 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 складировуемо, поскольку многое быстро устаревает, "плесневсеет", 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, введение экономных информационных технологий, передача полномочий подчиненным и т. д.
- *усилением управления*, если, скажем, мы применяем такие способы соединения целей работников с целями фирмы, когда персонал максимально заинтересован в ее успехе и работает не столько под контролем, сколько по же ланию, 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 общфирменных целей непосредственно, напрямую. Для достижения такого состояния:

- эти цели должны быть известны и понятны работникам;
- они должны совпадать с их интересами, жизненными планами, быть разделяемыми работниками;
- такие цели должны выглядеть в глазах персонала многообещающими, перспективными для каждого из них;
- работнику необходимо видеть связь между своими действиями и движением к общеорганизационным целям, оценивать свой вклад в их достижение;
- у работников должна быть возможность влиять на формирование и изменение этих целей, а также оценивать степень их достижения фирмой в разные 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 энергетiku, 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 Хофшtedом. 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. е. “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 времени. Часто это происходит вне повседневной рабочей обстановки, за городом. И вообще, идеология участия рядовых работников в управлении весьма популярна на Западе.

¹ Льюис 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 уравнилельно 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, освещались 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-

лия 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 людьми 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 взаимодействие 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 культура предполагает наличие развитого организационного порядка, т. е. договорных, признанных связей и норм, которые обеспечивают некоторый автоматизм в функционировании организации. В вертикальной же — организационный порядок развит слабо, что компенсируется сильным лидерством, т. е. указаниями, контролем, персонализацией ответственности “первым лицом”;

в) *разрешение конфликтов*. Трудности в отношениях руководителей и подчиненных, между подразделениями и группами персонала тоже преодолеваются по-разному. В вертикальной культуре господствует подавление конфликтов через указания и наказания. В горизонтальной же для этого применяются 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, депремирования, замечания и т.п.) как в письменных приказах и распоряжениях, так и в устных, в голландских организациях – позитивная мотивация (через поощрения) считается более действенной и практически абсолютно преобладает;
- мотивация на постсоветских как старых, так и новых предприятиях ориентирует работников в основном на качество продукции, в Голландии же – на готовность к изменениям, на нововведения,

д) в российских организациях очень редко используется принцип *командности*. Управленческие команды в подлинном смысле у нас встречаются довольно редко¹. Чаще – руководитель с послушными подчиненными. Первые руководители даже опасаются командных методов работы. Достаточно взять для примера совладение информацией, неизбежно возникающее при командообразовании, чтобы понять причины этих опасений. Следуя модели Э. Берна, можно сказать, что между руководителями и подчиненными складываются 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 “первым 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.

¹Здесь 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 – *со-руководители* (co-managers), когда на те же функции приглашают временного работника, но не вместо постоянного руководителя, а наряду с ним. Такой со-руководитель работает вместе со своим клиентом как советник либо как ответственный за определенный участок работы (чаще – за нововведения).

Временные руководители и со-руководители находятся на постоянной работе и в штате своей компании, там же получают зарплату, которая начисляется им и в периоды "простоев", когда клиентов нет. Клиентская 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 свободно, 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 показательным преломлением 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 занимает 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, "машинностью" 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 неперемнное 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)

I	Преобладание негативных стимулов	<u>1 2 3 4 5 6 7</u>	Преобладание позитивных стимулов	I	Сложное управление	<u>1 2 3 4 5 6 7</u>	Регулярный менеджмент
II	Игнорирование обязательств и отношений	<u>1 2 3 4 5 6 7</u>	Высокая обязательность и отношения	II	Делегирование	<u>1 2 3 4 5 6 7</u>	Целостность
III	Конфликтность	<u>1 2 3 4 5 6 7</u>	Сотрудничество	III	Консервативность	<u>1 2 3 4 5 6 7</u>	Инициативность
IV	Мачизматичность	<u>1 2 3 4 5 6 7</u>	Дух командности	IV	Организация как машина	<u>1 2 3 4 5 6 7</u>	Организация как организм
V	Установка на исполнительство	<u>1 2 3 4 5 6 7</u>	Уверенность и инициативность	<i>Подсчитайте итоговую сумму</i>			
VI	Работа на уровне функций	<u>1 2 3 4 5 6 7</u>	Согласование интересов				
<i>Подсчитайте итоговую сумму</i>							

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? Также 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 (ostracism, 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, как 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 проявляется 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 взаимопроникают, 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 достаточным;
- 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 поддаются моральной оценке, этически нейтральны, т. е. бесспорны.

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: законопослушание, 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 идеологии 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 идеологием в практику деятельности организации. Управленческие установки составляют первый шаг для освоения идеологием, для перевода их на язык конкретных требований к работникам. Например, если у нас идеология – 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 идеологием 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 *идеологии* 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 организации;
- разными группами интересов (позиционностями) организации, руководителями и подчиненными, подразделениями, профессиональными и иными 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 идеологием 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, ориентировать сотрудников на нечто большее, чем пока принято, оставаясь посильным для исполнения (сравните: *“общаться между собой дружелюбно”* и *“избегать упреков”*);

б) отклонение от их исполнения кем-либо должно быть фактически наглядным и легко оцениваемым со стороны окружающих, т. е. правила должны быть такими, чтобы их нарушения сразу фиксировались (сравните: *“быть внимательным”* 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 означающим;
- повторение в них того, что и так все делают;
- фактическая непроверяемость их действительности;
- завышенные требования, которым большинство не в силах соответствовать.

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 – идеологем, 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 *инновационность*). 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, возвышающим 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 документам, 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.

А. Она должна начинаться с некоторой *самодиагностики*:

- Какой тип организационной культуры сложился в нашей компании в целом?
- Какие субкультуры существуют в ее подразделениях, иерархических уровнях, 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 достижении стратегических целей?
- Каково их соотношение между собой? Какие из этих ценностей мы будем считать ведущими?

В. Потом необходимо наметить те управленческие решения, которые могут 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 водовым 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, инновационности 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 идеологием, правил, но потом переходят в привычку и замечаются только отклонения от них (культ клиента, инициативность, 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 удастся 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 свой 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: идеологема -- 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 удастся 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 MBA. Образование — чем не идеология? 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 MBA. 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 MBA 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 идеологии и правила тут выглядят иницирующими, то обыкновения и нормы — результирующими. Опять же — в какой-то мере. Ибо результирующие компоненты организационной культуры довольно независимы от иницирующих: 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 *целесолагании* организации (“зрелость” целевой структуры организации, единство целей, уровень стратегической работы, способы определения служебных функций и т. д.);
- в отношениях *власти* (властная и моральная дистанции между руководителями и подчиненными, уровень централизации решений, соотношение поощрений и наказаний, управляемость и т. д.);
- в организационной *структуре* (соотношение формальной и неформальной структур, строгость разделения полномочий, количество иерархических уровней и т. д.);
- в исполнении *работы* (трудовая дисциплина, отношение к качеству, производительности и т. д.);
- в человеческих *отношениях* между работниками (степень открытости-закрытости, 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 целесолагание 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.

Таблица 37

Характеристика организационной культуры

Компоненты организационной культуры	Сферы проявления организационной культуры				
	целеполага- ние	власть	орг. структура	работа	отношения
	1	2	3	4	5
Идеологема	а				
Управленческие установки	б				
Правила	в				
Обыкновенения	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 Многие из моих замечаний у Роберта Бруна Шо, из его книги «Ключи к доверию в организации» (М. Дело 2000). Хотя, конечно, переработал его идеи через свой опыт.

Идеологема: самообучающаяся организация

Сферы Компоненты ОК	Цели	Власть	Структуры	Работа	Отношения
Идеологемы (наши ценности)	Идётся только проактивность - постоянное совершенствование и обновление. Путь не останется без изменений. Новая цель руководящего совершенствование управления, содержание интересов и целей персонала с целью бизнеса	Управленческое обслуживание подчинённых. Руководитель даёт конкретные решения, подчинённые - качественные образцы работы и быструю управляемость	Качество деятельности - эффект	Есть механизмы, когда работающего учимся и после этого улучшаем	Возможность постоянного совершенствования. Взаимный обмен по горизонтали и вертикали
Уравновешенные (требования, принципы, задания, инструкции)	В каждый момент времени должен создаваться среда и ситуация, - работа не вечно, но бы не отсрочить	Дайте мне информацию и предложения по улучшению управления. Корректируйте управление	Курсива от-ти и просят приёма. Везде и везде что-то улучшить. Какое улучшение в управлении? Как реализовать это улучшение?	Найдите, измените, предложите, сделайте, проведите, проверьте, как? Каким планом? где программы?	Нельзя отсрочить и откладывать. не допускать задержек. Обменивайтесь информацией и предложениями
Контекст самообучающейся организации					
Правила Согласованные процедуры приведения и принятия решений	Видны системы управления по целям. Регулярная оценка деятельности. (Давайте посмотрим почему не получилось?) Связывайте цели с результатами. Анализ причин отклонения от целей. Как результаты предыдущего этапа повлияли на следующий?	Руководители должны звать правду и качество своих решений, информировать о своих ошибках. Качество решения должно развиваться постоянно	Правила работы над проектом. Планирование и контроль	Учень на программах. Права на непрерывного обновления - постоянное обучение, если есть необходимость - оно и будет предоставлено. Минимальность - критерий оценки работы	Контекст самообучающейся организации
Общественная (регулярные собрания, совещания, мероприятия)	Процедуры коллективной саморефлексии (что получилось, что нет) - регулярные табличные сводки - раз в квартал. Семнары инновационных групп. Все что не должно быть анкетом руководителя.		Аптечка. Мотивационная оценка персонала		
Нормы (за что мы берём, как у нас принято, к чему мы привыкли)	Правила говорить о достижениях фирмы как собственных и наоборот. Все о будущем будущим. Чувство причастности	Правила говорить руководителю о его ошибках и просчетах. Подчинённые остаются власть доступной и открытой	Привычки и навыки коллективной работы	Культура совершенства - и, ответственности. Просток ответственности, прозрачности, искренности	Командность. Открытость. Сотрудничество

Идеология: market-maker

Сфера Компоненты ОК	Цели	Значит	Структура	Работа	Отношения
Идеология	VISION	"Экспертность" найти и заработать деньги во всех подразделениях (люди с инициативой и предприимчивостью) Развитие политической надстройкой, машинным по разработке людей	Структура с минимальной горизонтальной Аксиомы в проект (реализация) делания) Минимум членов в каждом подразделении	МБД - это не просто структура, это система, которая должна работать, это система, которая должна работать Конкуренция в работе	Корни и корни. Вплоть до уровня рынка. Мы - зима на рынке, если есть настоящая зима у нас Примеры успеха - зима
Управленческие установки	Несомненно чемпионы во всем на рынке, в каждой, технологическая и т.д. Ихние победы и успехи. Завоевать и соблюдать высшие стандарты	Приобретение управленческой власти делаются люди и дело до конца. Будьте ответственны за конкурентов и рекламацию на нас	Горизонтальная - самый процесс Создание ВПЦ и ПЦВ В любом подразделении инициатива и ответственность - это "интерес", привлекательность Получение информации, карьеру Матрица - делового Создание структуры и структуры на рынке	Инициатива в работе (привлечение конкурентов) Весьма и интересное Сразу неслучайно, успешная и выходы на рынок Давать "удары" лучшей работе Создание конкурентных преимуществ по качеству работы	Здесь бизнес инициатива в своем выборе инициатива Создание зима в работе Надежда, зима инициатива
Принципы	Портфельный подход и предельный функционал	Инициатива, власть и власть в руках Главная продукция власти - управление решениями Во всем, что касается власти. Уметь использовать власть с своей точки зрения	Подход к работе в проектных (ПЦВ) Подход к работе в проектных группах Регулярность	Подход к работе в проектных группах Работа по этапам Если не выработано идеи, то работать нечего, кто не выработает	Экспертные и бизнес группы Клиенты инициатива в работе, зима, зима инициатива в работе
Обыкновенности	Стратегические цели по поиску новых конкурентных преимуществ План VISION	Минимум управленческие команды Клубность внутри фирмы (футбол, шахматы и др.)	"Бизнес" структура (управление воздействием могут не сверху, а от инициативы инициативы)	Конкуренция	Экспертная инициатива в работе Инициатива в работе (зима, зима, зима инициатива в работе)
Нормы	Ориентация на достижение успеха преобладает над ориентацией "любимые дела"	Инициатива (интер) равен по значению власти Власть - объект для зима	Престиж фирмы - мой престиж	Стремление опередить других Хуже критичности	Уважение и успех другого Принципы инициатива в работе Критика в адрес фирмы - зима по объективному достижению

Регулярная работа и регулярные успехи (или ТРИЗ) - регулярные достижения по инициативе, привлекательности и др.

Таблица 40

Идеология: клиентоориентированность

Сфера Компоненты ОК	Цели	Значит	Структура	Работа	Отношения
Идеология	Принадлежность и обслуживание клиента. Усиление атрибутивной функции Развитие клиентской базы	Весь персонал одинаково близок к клиенту	Сложная, структура процедуры обслуживания клиента. "Персональный менеджер" каждого обслуживания	Каждый работник на участке функционально фирмы (перед клиентом количество часов)	Внутрифирменные отношения также же, как с клиентом (поддержка, ответственность)
Управленческие установки	Разработкой мероприятий и программ по повышению атрибутивной функции фирмы. Мотивировать персонал	Встречайся с клиентом. Познавай его, работай с ним, бывай у него. Создай максимальную ценность клиенту/каждому персоналу	Деловой ответственность и ответственность. Познание клиентоориентированности	Будь вниман, доброжелатель. Разработкой и инициатива обслуживания клиента, начиная встречи и заканчивая продажей. Инициатива в этой области. Творить с клиентами	Различий и услуг клиенту с клиентом. Создание ценности для клиента по отношению к клиенту. Делай контакт с клиентом благоприятным
Принципы	Зеркало, элемент от роста и развития клиентской базы	Подходящий личный пример "как власть, так и не" Клиентоориентированность инициатива в первом лице	Для клиента нет "структуры" и "режима" работы - есть единая организация	Работа оценивается по следующим показателям клиентности: ...	Соблюдение одинакового стандарта работы с клиентом во всем обслуживании
Обыкновенности	Регулярные "дизайны" Один шаг и инициатива - обслуживание клиентов и предельный от клиента. Регулярные семинары-тренинги	Остановившись с утра и разберитесь в ситуации, чтобы все клиенты ситуации в фирме.			
Нормы	Мотивировать персонал. Зеркало элемент от числа клиентов	Развитие ориентации на интересы клиента по вертикали (власть - клиент для инициативы, инициативы - клиент для власти) Клиентность - это не проблема, а отношение к клиенту	Для клиента 2 - лицо фирмы. Нельзя конкурировать между собой за клиента	Стыдно бегать мимо клиента. Стыдно говорить клиенту "нет". В работе с клиентом нет мелочей (проблема клиента - проблема). Понимание клиента воспринимается как собственная проблема	Важное 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

Сферы Компоненты ОК	Цели	Власть	Структура	Работа	Отношения
Наблюдения	У каждого свой чемпион	Все проблемы решаются на месте и с волевым решением	Антиформальность, децентрализация на уровне директора	Каждый знает, что ему делать (даже то, что плохо)	Полная самостоятельность действий
Установки	Заработать сам через дела фирмы	"Раньше сам, отстань от меня"	У каждого подразделения достигнута автономия и свобода	Творчеством самостоятельность	Договаривайтесь между собой
Принципы	Оплата по результату	У каждого свой начальник, но не я	Рентабельность фирмы больше рентабельности отдельных подразделений	Проучность по вертикали, технология бизнеса открыта для самостоятельного изучения	Письменные договоренности внутри фирмы (карты)
События/факты	Полноформальные шведские собрания	Собств. руки начальника фирмы	Уровень (бесплатно, по поводу, времени)	Зеркало и др.	
Нормы	Созидательность по достижению, престиж, услуга, проактивность	Старо передавать зам. заместителю руководителю доверить свои дела (признак некомпетентности)	Причине приоритетности обобщенных целей через подразделение	Куль. рентабельности, технологичности, качества	Дух командности

Таблица 42

Идеологема: командность

Командность: взаимопонимание; сплоченность; выдержка; неформальная общность; взаимосодействие; общность целей, миссий, способ достижения; взаимная симпатия; терпимость; взаимозаменяемость.

Сферы Компоненты ОК	Цели	Власть	Структура	Работа	Отношения
Убеждения	Общность интересов целей	Каждый в чем-то лидер. Без разницы. Важна ответственность. Децентрализация	Матричность. Команды на всех уровнях	Каждый делает свое, согласуясь с другими. Отношения между отделами с ориентацией на "здоровья клиента"	Партнерство по вертикали и горизонтали
Управленческие установки	Как интегрируются интересы людей в команду? Согласовать цели	Согласность и чужая воля, а чем ты сильнее других? Какие пути решения проблемы на команду?	Вострой самоконтроль/Большая горизонталь, много партнеров. Простые структуры	Научно-конструктивизм	Будь не агрессивен! Приспосабливайся друг друга. Осваивать компетенции
Принципы	Не ищите ли вы цели друг у друга. Сами вы достигнете своей цели собой. Никто никому не мешает. Цели фирмы трансформируются команды	Привлечь лидерство других. Неприязнь. Меньше эмоций, больше фактов. Не раздражаться! Не доминировать!	Не доминировать. Диффузность взаимодействия. Любая задача требует разных компетенций. Ресурсы равны	Определи партнеров. Явность миссии каждого	Вносить вклад. Каждый в команде главный друг
Общественные	Структурные основы (что это есть, что с ними происходит?) Регулярное взаимодействие внутри работы	Предложения типа: "вам бы лучше структурировать бизн..." Дать пример (использовать в роли модели)	Кросс-функциональные проекты. Публичные презентации результатов подразделения	Командные формы работы: матрица, сетевая. Проблемный семинары. Сайт "Что мне нужно от других?" Сайт "Что я могу сделать для других?"	Команды по вертикали. Общие дни рождения. "Клуб любителей друг друга"
Нормы	У каждого работа по общему делу. Уникальность. Если что - выигрывает все. Чужие вещи у нас не должны пропасть. Нет успеха в ущерб другим	Цель "задача". Снизить советами горизонталь. Целью выражения подчиненных. Не давать команды без ручек	Одни для всех, все для фирмы. Воле до всего его дела. Каждый несет свой груз. Сострадание подразделения. Открытость коммуникации	Каждый несет ответственность. Бескомпромиссность по вертикали	Принцип. Коммунальность. Привлечь 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 (страхе, 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 (свои 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 ориентаций,
- 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, родственники 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 контролируемым;
- в-третьих, контроль дискомфортен, создает психологическое напряжение, беспокойство, тревогу, страх даже у тех, кто проходит через контроль безукоризненно;
- в-четвертых, контроль задает инерционность и несоперативность, т. е. ожидание проверок сковывает инициативу, снижает самостоятельность и ответственность.

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 выяснения 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 иерархических 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 не самым способом (нарушать технологию, дисциплину и т. п.). Риски доверия обостряет и *сверхконтроль*, 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 справиться 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).

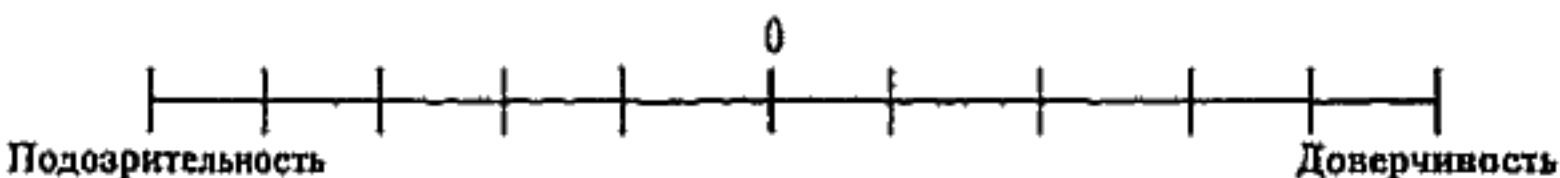


Рис 32 Характеристика руководителя по шкале “подозрительность – доверчивость”

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 “0” 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 контролируемыми и снимаемыми.

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 впрямь.

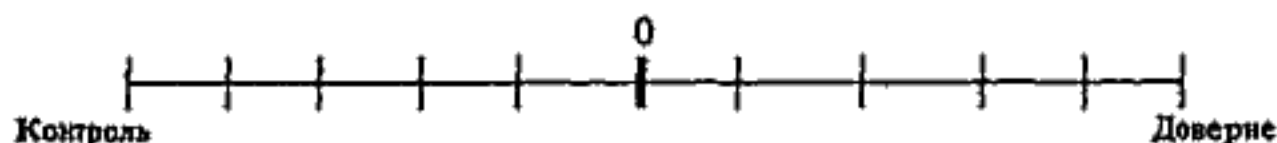


Рис. 33 Шкала баланса "контроль – доверие"

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.

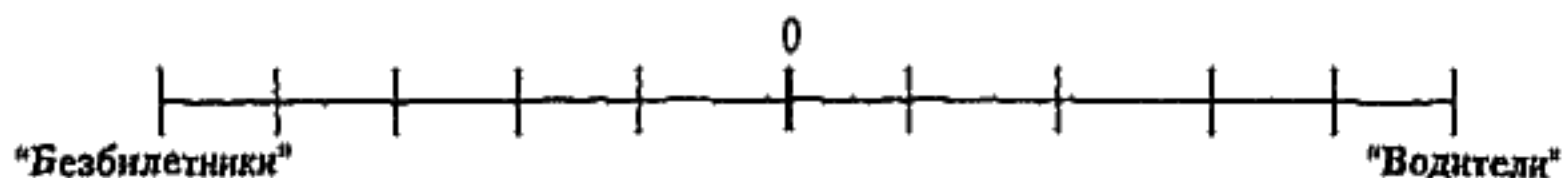


Рис 34 Шкала лояльности

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 командообразованию, 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 достижения! 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 планируемых действий, доверия руководству и коллегам. Оптимизм в организации достигается через предложение образа ее желаемого будущего (**VISION**), вдохновляющего сотрудников; очередными достижениями в бизнесе, прямо или косвенно улучшающими положение персонала; личными качествами лидеров;

2) **РАДОСТНЫХ СОБЫТИЙ**, эмоционального возбуждения, возникающего на неофициальных мероприятиях с коллективным участием (юбилей фирмы, загородные пикники, дни рождений, конкурсы на лучших по профессии и т. п.), а также публичной оценки достижений работников, подразделений 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 тоном. 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. Спихнулись 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 манипулятивного, 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 толкуются 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 руководства, внезапных резких ухудшениях в среде, когда работники стремятся покинуть организацию скорее;

б) УНЫНИЕ: т. е. усталость от неудач, демотивирующего стиля руководства, бесперспективности и бессилия работников изменить что-либо;

в) ТРЕВОЖНОСТЬ: при неопределенности, слухах о непонятных реорганизациях, перемещениях или изменениях в оплате, ужесточении требований к работникам;

г) РАВНОДУШИЕ: когда каждого сотрудника интересует только его собственное 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 сотрудников; появляется от позитивных инициатив руководителей или подразделений влиятельных работников, принятых к реализации;

е) УВЕРЕННОСТЬ: спокойная деловитость, чувство достаточного благополучия, благоприятное отношение к будущему организации и своему месту в ней;

ж) ПОДЪЕМ: энергичная активность персонала в работе, позитив в отношениях, много предложений по инновациям;

з) ЭНТУЗИАЗМ: возбуждение эмоций по поводу радостного события или многообещающей перспективы; готовность делать больше обычного даже ценой 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 настроений” 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, нетехнологизируемая, – но вот на тебе, появляется на первом уровне спроса! Откуда? Почему? Мода. Своего рода фрак, который носят те, кто достиг стадии аристократизации. 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, клиентность, 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 фронт-персонала. Но нередко оказывается, что бэк-персонал – самое емкоеместилище 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 репутационные 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, фронт-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, уважение к клиенту и т. д.;
- *эстетическую*, т. е. дизайн, колористика, чистота, звуковой фон, внешний вид сотрудников и т. д.

Неразвитая аттракт-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 удастся 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 клиентной 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 будущем?*

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 развитием 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 общей и частной. 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. Обратите 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 порекомендовать мне для этой работы? Я вижу, тут у вас и мастеровые люди отовариваются...
- Увы, мы не располагаем такой информацией. Посмотрите рекламный журнал – 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 делаете 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 Вы думаете? 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. Тот отвечает: “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 производителей, 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). Побойтесь также о приобретении примерно 60 листов бумаги формата А1 и примерно такого же количества листов формата 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 подробнее 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 клиентской 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 очередную 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-

¹ Я 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 общесредствительных школ, 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 суждений вы считаете особенно важными?

Пожалуйста, прочтите внимательно и отметьте вертикальными палочками

← Слева

Справа →

Какие из этих суждений вам особенно трудно учесть на практике?



— 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 которого 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? А в 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 увидит 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, вступить с вами в деловые отношения или нет, по внешнему виду вашего 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 выглядите.**

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, сталкивающихся с проблемами при совершении покупок, никогда никому не жалуются. Поэтому каждая фирма 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 проблемой и унес свои жалобы с собой, это значит, что с этим же столкнется другой и третий. Как получить от них эти жалобы? Как это делаете вы? Давайте предпримем большой проект "Жалобы покупателей". Может быть, он станет главным.

- Около 45% жалующихся обращаются с этим к 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 покупатели, 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 этих суждений самые ценные?

Пожалуйста, прочтите внимательно и отметьте вертикальными палочками

Какие суждения вам труднее всего использовать?

← Слева

Справа →



- 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 клиента можно 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 отказываться?

– 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 штучку за 10 долларов, тогда вторую вы получите бесплатно” привлечет на 40% больше покупателей, чем объявления “за полцены” или “скидка 50%”.

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 достоинства. На вопрос: “Считаете ли вы себя важной персоной?” – в 1940 г. в развитых странах “да” отвечали 11%, в 1993 г. – 60%. Из этого следует, что...

Действительно, что? Чувство собственного достоинства – это как раз к этической компоненте аттракт-функции. Что задвигает 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 самолета?

Вы не задумываетесь? А как вы думаете – многие задумываются? А может быть, на вашей фирме нет таких “пятен кофе”? Или все-таки есть? Какие? У нас может получиться очень интересный проект: «Пятна кофе» на нашей фирме».

– Лучшая реклама – молва.

Ходит ли 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” (особого, 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% оборота. 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 ограничения.

Правила

Какие 2 из этих суждений вы считаете особенно важными?



Пожалуйста прочтите внимательно и отметьте вертикальными палочками



Слева

Справа



Какие суждения вам особенно трудно учесть на практике?



- 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 потенциальные.

- 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, воспринимается вчетверо лучше, чем та, которая лишь подчеркивает свойства товара. Продавец обуви, демонстрируя мягкую стельку (свойство товара), говорит: “Она снижает усталость ног” (выгода потребителя). Продавец костюмов из смеси синтетики и шерсти (свойство) подчеркивает: “Они на любой сезон” (выгода). На осенней распродаже велосипедов кроме % скидки указано: “Вы сэкономите на теплых ботинках”.

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 просто клерк.

Поднимите руки те, кто не считает себя клерком в этом смысле. Что же вас отщипывает 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 работники 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 работу...”.**

Скажите, положив 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 ситуаций назовут то, что случается на вашем предприятии?

Пожалуйста, прочтите внимательно и отметьте вертикальными палочками

Какие из этих ситуаций вы считаете для себя наиболее поучительными?

← Слева

Справа →



– **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 “Инновационные риски в ассортименте”?

– **В одном бистро решили увеличить продажи за счет добавления порошка женьшеня в молочный коктейль, что было непривычно для посетителей. Когда посетитель заказывал коктейль, кассир спрашивал: “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 в рост. А как ваши кассиры, охранники, грузчики могут работать на рост продаж?

— В конторе склада новый клиент обращается к сотруднику: “Вы не специалист 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 покупаете именно у них?”. Ответы по убывающей распределились так: качество, 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 переполненный 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: “И по ассортименту у них так же!” 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 5 раз больше усилий на привлечение нового покупателя, чем на уже имеющегося клиента.

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 технически правильно, но надменно, часто раздражается. Уходя, клиент говорит: “Вы — накладные расходы, а я — 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 “Domipick” выделила 6 типов своих клиентов — магазинов 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 уточнением: “Только для лучших клиентов!” Посыпались вопросы: “А кого вы считаете лучшими?”.

Может быть, эти компьютерщики поступили незрительно? 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 понятий вы фактически уже пользовались?

Пожалуйста, прочтите внимательно и отметьте вертикальными палочками

← Слева

Справа →

Какие из этих понятий вы считаете нужным ввести в оборот?



– **Прямой маркетинг:** ориентированный на конкретного клиента.

Вам это нужно? Пробовали когда-нибудь? Как это выглядело?

– **Целевой маркетинг:** ориентированный на конкретную категорию клиентов...

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 разными 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 покупок 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 выступает 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 может быть компенсирована качеством, ассортиментом и дружелюбием.

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 трансляционность? 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 трансляционны? Назовите сейчас 2–3 категории самых трансляционных клиентов. Теперь давайте задумаемся: а разве трансляционность 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: “Трансляционность клиента как ресурс”.

– **Суперклиент**: тот, на которого приходится самый большой объем закупок, 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 прибыль¹**: достигается не за счет вложений капитала (в технику, технологию, строительство, имущество), а новшествами 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 суждений наиболее важны для вас?

Пожалуйста, прочтите внимательно и отметьте вертикальными палочками

← Слева

Справа →

Какие из этих суждений вам особенно трудно реализовать?



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 наказание: 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 конкурентов по управлению в нашей стране Валентин Шувалович Радсорн. Связная 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 проверки 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 помощи.

– 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 склонности, 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 проанжирует 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, носят в воздухе, уже так или иначе созрели.

Однако диагностическая и разработочная части дают очень важный результат — формирование командности (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 эффективным 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 фасилитатор – 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.

Разработочная часть

Утром третьего дня или в середине второго (уж как Вы тут договоритесь с клиентом) вы перестраиваете участников практикума в 3–4 полипозиционные 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 клиентов и партнеров?
- Каким образом мы можем развивать приоритетных клиентов в приверженцев 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 командообразования, 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 свосму 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-функция 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 фронт- 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 работы:	Основную часть работы займет семинар-практикум с группой работников (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 работы:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Консультант знакомится с состоянием клиентной ориентации фирмы непосредственно на "линии контакта". 2. По специальной технологии проводится семинар-практикум, включающий в себя следующие стадии: <ol style="list-style-type: none"> а) консультант ставит проблему клиентной ориентации в современных российских условиях, раскрывает суть аттракт-функции фирмы; б) консультант предлагает участникам проблематизирующий материал, предназначенный для развития клиентоориентированного мышления, формирования соответствующих установок;

- в) участники делятся на подгруппы и параллельно работают над задачей: "Фирма глазами клиента" и представляют свой продукт,
 - г) те же подгруппы работают над задачей: "Клиент глазами фирмы" 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.

Ожидаемые результаты:

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-функции фирмы поможет углубить спрос, развить те его "этажи", до которых Вы пока не добивались. 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, закономерности и т. д. (прилагается).

4. Работа по группам. **Фирма глазами клиента:**

– что они ценят в нас? Что их не устраивает? (по разным составляющим аттракт-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 нарисовать абстрактный образ компании на листе бумаги формата А4,

– "Крестовина", в которой предлагалось определить соотношение 4 ориентаций в компании "Z": сосредоточенность на внутренних проблемах, дистанция 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.

"Крестовина" еще больше продемонстрировала клиентную ориентацию фирмы, однако – со слабой связью с инициативностью, инновационностью персонала (5 схем из 27):



Оптимальный же вариант соотношения данных ориентаций должен выстраиваться в правостороннюю трапецию:

III. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Участники семинара приняли и развили следующие базовые понятия:

А. Клиентная ориентация компании есть ее способность создавать конкурентные преимущества в расширении и развитии своей клиентской базы, в повышении 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 "Z"* 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 поставки 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 распространяющие данный канал закупок на свою организацию. Отсюда шанс *перевода розничных покупателей в корпоративных*;
- студенты, учащиеся, у которых естественная "заразительность" потребления обычно весьма высока.

В. 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 **приоритетных** клиентов для целенаправленной работы по развитию их в постоянных клиентов и приверженцев фирмы "Z".

2. Клиентоориентированная стратегия фирмы "Z":

- Каковы должны быть условия для закрепления и развития наиболее прибыльных и транзакционных 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 транзакционные возможности розничных клиентов 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 клиентской ориентации в магазинах самообслуживания 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.

5. Перевод информационных материалов с языка "свойства товара" на язык "выгода потребителя".

6. Планирование карьеры сотрудников по критерию "клиентская ориентация".

7. 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 постоянных 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 логотипом 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", понедельные 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 клиентной ориентации;
- ж) мотивировать и обучить охрану клиентной ориентации;
- з) провести аналогичные семинары по развитию клиентной ориентации в магазинах.

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ
НОВОВВЕДЕНИЙ**

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. И в 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.: Харрисман 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 приспособляется 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-

¹ См. *Принципы ИИ* Организация 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 научно-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. иницируемые 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, чертежи, реализация их в опытном образце);
- изготовление;
- использование;
- устаревание (исчерпание возможностей, появление альтернативного новшества).

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 соответствующего новшества);
- освоение (внедрение на объекте, эксперимент, осуществление производных 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 остановилось на любой из промежуточных стадий. Скажем, оно может быть обозначено лишь как локально завершенное, если оказывается реализованным только в единичном варианте. Оно не является завершенным, если не достигло 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, например, 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, технологические 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 выполнением и т. д.);
- собственно социальные, т. е. целенаправленные изменения внутриколлективных отношений (выборность бригадиров, мастеров, новые формы гласности, 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 продуктивных 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 клиентской 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 поставим.

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 выполнение какой-то операции, выпуск какого-то изделия без замены их новыми (отмена какой-либо формы отчетности, упразднение металлической окантовки на упаковке и пр.);
- “открывающие”, т. е. создающие средства, не имеющие сопоставимых функциональных предшественников (в основном к ним относятся фундаментальные 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 "тепофонду" 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 (приципы 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 монотонного, вредного и т. д. труда, потери статуса и пр.),
- дающие социальные преимущества (снижение тяжести и вредности труда, 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 новшества 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).

Таблица 43

Типы нововведений

Основания для типологии нововведений

Признаки новшества	особенности осуществления нововведений				особенности инновационного процесса					
	тиражируемость		завершенность		результативность		организационные границы		источник инициативы	
см. табл. 44										
	Единичные	Диффузные	Завершенные	Незавершенные	Результативные	Нерезультативные	Внутриорганизационные	Межорганизационные	Заказные	Авторские

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. Достижимая 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 сопротивления организаций внедрению новшеств).
3. Виды антиинновационных реакций персонала.
4. Диагностика инновационного потенциала организации:
 - инновационные установки руководителей,
 - анализ истории организации,

- 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 конкретное и разовое решение 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, ostracism, 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, охранительная 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 расцветывает жизнь игрой. Балаксирование 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 рискованной 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, пачать 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 со стыкуются 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 посет ли вступление России во Всемирную торговую организацию катастрофическими 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 – неумная 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 тяготеет 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 экологи. Все настойчивее они добиваются от своих соотечественников (производителей и покупателей) резко умерить темп инновационной гонки, перестать тратьть 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 расходы 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 овеященный 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 “Тяжелого тупика” В. Пескова и, возможно, кончая пынешними “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 инноватики 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 собственную 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, главный врач одного из свердловских санаториев Б.И. Бызов изобрел и успешно использует свой аппарат для лечения искривлений позвоночника, сокращающий срок выздоровления пациентов на 6 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 самодельных 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, самодельные 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 самодельных 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 самодельных инноваторов роли создателей и реализаторов максимально слиты.

Сложность положения самодельных 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 взаимопересекаются, 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 иноваторов

Иноваторы		
по типу инновационной деятельности	по отношению к основной специальности	по предмету инновационной деятельности
Создатели Рационализаторы	Профессиональные	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 определяют 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 основным 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 продуктивные 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 инициирует 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 иноваторов 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 объективна 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.

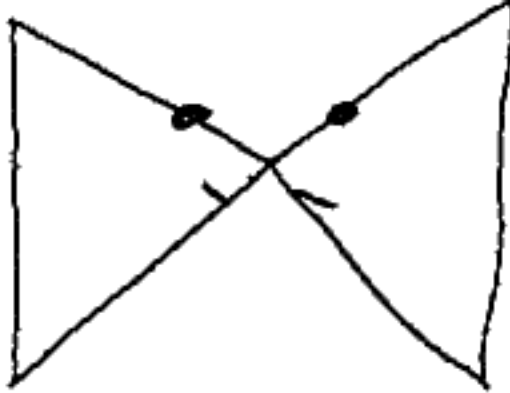
Целесообразно выделить и социально-психологические причины инновационной патологии. Наиболее распространенная из них – навязанное соавторство, стирающее роль творческой индивидуальности псевдоколлективным участием.

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 инновационность 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 взаимосвязисмо, что если что-то менять, то надо едва ли не все мевать. 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 другим 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 инноватики.

“СНАЧАЛА ХУЖЕ”. Нововведения требуют повышенного напряжения организации, затрат сил, времени, средств на его освоение за счет внутриорганизационных 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. Заключение здесь противоречие проявляется:

- в разрыве или недостаточности связей между стадиями нововведения,
- расхождении между целями-ориентациями участников нововведений,
- расхождении между целями и интересами участников и целями нововведений,
- неразвитости организационных связей между стадиями и участниками нововведений,
- развитию клиентной ориентации поставщиков новшеств, гибкого реагирования 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 преодолеть 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 достижительные 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 ИИЗ", 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 преимущество 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 правда. 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 клиентской 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, заработка, 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 каждый 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 подобно 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 отрицает его для своей организации, ссылаясь на местную специфику: "Хорошее 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 феломен 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 оказываетесь в положении слабо радикального, нерешительного человека, предлагающего 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 дорабатывать можно бесконечно. Вас могут загнать в перфекционизм. Контекст такой: "Дело-то стоящее, но как-то вы небрежно, не тщательно это представили, надо поконкретнее". Получается, что работа ваша выполнена некачественно, 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 недопроектирования? 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 равноценным не бывает, но Ваш оппонент рассчитывает именно на кусочное внедрение. 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 конкуренции с кем-то, кто Вам даже неизвестен. А на вопрос — что именно те, другие, предлагают? — ответ получаете туманный, а то и никакого ответа. Борьба 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 стагнанты. Все та же "родительская" позиция, которая задвигает Вас в образ легкомысленного и неопытного: "Хорошее предложение, в свое время надо будет рассмотреть его". Спрашивать, когда "свое время" наступит — бесполезно, ответ 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 приводится не сразу: "Да, это интересно, может быть, и полезно. А чем вы можете гарантировать успех? Хорошо бы нам договориться на берегу, что мы приплывем туда и без особого напряжения". Конечно, Ваши доказательства всегда будут 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 затраты окажутся выше полученных преимуществ. Есть небольшое сходство с предыдущим возражением (см. п. 8). Я заметил, что обычно такие опасения высказывает не сам первый руководитель, а кто-нибудь из его ближайшего окружения. 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 много других, и произойдет дестабилизация всей оргсистемы. Особенно этим отличаются заслуженные ветераны фирмы, те, кто был у истоков дела, отдал 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 консультирование уже показало свою высокую времяземкость. 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 НИЧЕМ”. Самый тяжелый вид антиинновационных реакций. Скорее всего, он возникает тогда, когда предыдущие решения сопровождались многими обещаниями, 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 коллективе созрел мощный антиинновационный рефлекс: “Не спеши выполнять – 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 переледем в положительный". Или алармистски: "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 изменением 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)		
11. "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:

<p>1) Алармистский подход: угрозы для тех лиц, чьи личные риски самые большие</p> <ul style="list-style-type: none"> — 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 	<p>2) Позитивный подход: преимущества для тех же лиц</p> <ul style="list-style-type: none"> — повышение управляемости — приход новых клиентов — дополнительная выгода — конкуренты отстают — укрепление репутации — риск от активных действий (проактив­ность) — приход новых специалистов — повышение лояльности работников — рост количества продаж — отсутствие санкций гос. органов — сравнение с конкурентами — повышается безопасность бизнеса
--	--

При этом необходимо иметь в виду два правила:

- *Опи­раться на груп­повые ин­тересы: найти или создать заин­тересованных испол­нителей.*
- *Чем больше исполнителей участвует в разработке каких-либо нововведений, тем выше их осуществ­ляемость.*

Более точно методы преодоления сопротивления нововведениям будут рассмотрены дальше.

Советы консультанту

Мы договорились, что организации обладают безусловным и условным рефлексамии сопротивления нововведениям. Я на практике, приступая к значительным 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 процессов, настраиваю на серьезную и трудную работу в них (в этих процессах). Попробуйте – и убедитесь, что они будут слушать Вас внимательно и благодарно. А акценты в таком занятии Вы расставьте по-своему. Может оказаться, что мое отношение к инноватике ценностно не совсем совпадает с Вашим. Успешно передать непонятые или неосвоенные ценности не получится.

Советы руководителю

Раз уж Вы прочитали этот текст, подумайте, не стоит ли Вам самому провести обсуждение его и других подобных текстов со своими соратниками по бизнесу – заместителями и помощниками. Заполните сами прилагаемую таблицу и попросите их сделать то же самое. Обсудите результаты и ответьте себе на вопрос: что из этого следует?



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, как бессубъектность, — в ней заложен колоссальный запас инерции, стагнации. В инноватике 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 целеполагания 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 вариативность 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 новых 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 отношении 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 “мидл-мен” (профессиональный посредник, разыскивающий и соединяющий разнородные интересы), не уместится 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, обуславливает 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 рассматривает 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 индивидуализм — культурная норма, признающая самостоятельную ценность индивидуальных различий, примат индивидуальности над коллективностью при развитии чувстве личной ответственности. Культура индивидуализма выводит коллективность за рамки потребностей индивидов. Если синкретизм высшей ценностью считает надиндивидуальные образования (общественные институты, оргструктуры, коллективы), а работника, гражданина — на службе у них, то индивидуализм 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 воссоздавать 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 результатах своей и общей деятельности;
- делегированием полномочий, прав, возможностей;
- развитием культуры ответственности и доверия в организации;
- ролевым развитием персонала избирательно и вариативно, применительно 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 взаимопонимании. 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, режиссерские танцы и пр. Знакомство друг с другом. Распределение ролей происходит 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 окрашивают друг друга. Не имея между собой постоянных связей (деловых, товарищеских, родственных), они избавлены от ожидания последствий выражения самооценок 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, самооценок, саморефлексии, здесь по-прежнему необходима. Функция же этих механизмов существенно меняется.

Рассмотрим подробнее социально-инновационную методику, применяемую Tavistockским 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 полчасовыми 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 Лейчестерском университете в Англии. Основателем "лейчестерских конференций"

был К Райс, 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 общением, 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 беспоконного мира своих организаций и невольно приносят 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 конференции¹. 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 удовлетворенности участников ходом конференции в целом, претензий к ее порядку, методам, целям.

Гораздо больше времени отводится на занятия групп, действующих по принципу "здесь и теперь".

1. "Большая группа" включает всех "клиентурных" участников конференции с 2–3 консультантами. Чаще всего с занятием именно в этой группе начинается каждый день работы. Большая группа рассматривается как часть общества, 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 микрообщества (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-психологические явления, включаться в них, выходить из них, пробовать себя в разных ролях и проявлениях, "примерять" себя к разным ситуациям и позициям. В содержательном отношении в группе происходит просто неструктурированное общение, которое всегда возникает в нецелевой человеческой общности (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 занятий и в перерывах. Но все же это малая, контактная группа (5–12 человек), где все процессы идут интенсивнее и результативнее, чем в большой. Группе рекомендуется 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 Tavistockского института.

ственная 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...!*

3. Группа “институциональных явлений” рассматривает конференцию как специфическую организацию, где есть управляющий и служащие. Ее участники сосредоточиваются на анализе “политических отношений”. Так называются здесь любые формы сознательного влияния, воздействия одного участника (или группы) на других, т. е. явления преобладания и зависимости. На конференции подобные отношения задаются между двумя основными группами: ведущим персоналом и клиентурным большинством. Руководители конференции не упускают повода для настойчивой “политизации” этой внутренней границы. Создание же специальной группы задумано как возможность пересмотра 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. Часто возникает недовольство. Многие чувствуют себя объектом манипуляций, прочие тяготятся неопределенностью цели... Но как пойти альтернативу? Самая примитивная реакция группы — разрушить заданный порядок (изменить регламент, место, высказать неодобрение руководителю и т. п.). Но эта ролевая граница оказывается самой трудной для преодоления. Инициативы некоторых участников (в роли конструктивистов тут способны выступить немногие) сталкиваются с разногласиями остальных, попытки творческого лидерства удаются нечасто. Высказывания консультанта нередко воспринимаются недоверчиво, с элементами агрессии.

4. “Прикладная группа” собирается для совместных размышлений о том, что из опыта, полученного на конференции, и каким образом можно будет потом применить в реальных организациях. Эта группа составлена из участников 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, инновация и разрушение, стабильность и неопределенность. В условном мире ре-

¹ Приводится из записки 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 педагогией. Оно дает только опыт, урок же каждый извлекает свой.

Если спросить теоретика из Тавистока: что есть продукция резиденциальной 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 Райса-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 резиденциальной 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.

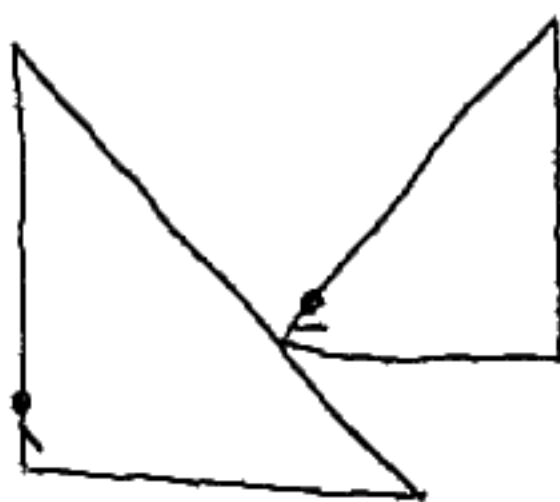
Словом, бессубъектность лишь в малой степени задана организационными условиями. Мы должны научиться существенно сокращать ее своими методами и превращать эти методы и результаты в рыночные консультационные продукты.

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 манерой 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 сидит 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 недопроектирования, т. е. 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 приспособляемо 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 резиденциальных условиях. Если это не удастся 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 сходиться 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 рутинной, 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 приспособляют 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 ответственности, 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 ухода консультанта, остаются лишь изменения.

Итак, консультационные изменения бывают двух видов: нововведения и улучшения. Не стоит искать четкой разницы между ними – ее нет. Но специфике 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 узнают что-то для себя ранее неизвестное, начинают мыслить более широко, методично, у них появляются новые установки, ценностные ориентации, вырабатываются навыки работы. Для этого вполне годятся семинары, занятия, 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 комплексные решения или предложения таковых, построенные на некоторых сценариях, программах и т. п. Проектные изменения могут появиться в результате семинарской или групповой работы, их может предложить и сам консультант или кто-то из сотрудников клиентской организации.

Как ментальные, так и проектные изменения, по-моему, можно объединить названием предварительные, поскольку они еще не входят в практическую 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 3б 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 3в. Так я понимаю современную рыночную ситуацию.

Таблица 47

Типология изменений,

достигаемых в клиентских организациях консультационными методами

Типы изменений		"Предварительные" изменения		Реальные изменения: в оргструктуре, мотивации, целях
		ментальные: новые знания, установки, навыки	проектные: предложения, решения	
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 новым 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 твоё 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, а то 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 комментарии.

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 структур и потребность организаций в большей адаптивности и проактивности 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 заранее 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 устанавливает ее руководитель по итогам всей работы,
- возможно привлечение ассоциированных участников на разовые задания;
- группа работает в режиме самоорганизации, т. е. сама определяет график, нормы взаимодействия, распределение и перераспределение ролей, стабильность 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 вознаграждения), 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 обязанностей время, если руководство фирмы не разрешило иное.

Альтернативы:

- руководитель ВЦГ либо назначается дирекцией фирмы (желательно 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 проблем, создаваться альтернативные ВЦГ.

II. ФУНКЦИИ ВЦГ

Основная продукция временных целевых групп – своевременные и комплексные решения общеорганизационных проблем. Одновременно ВЦГ своим функционированием обеспечивают:

- развитие горизонтальных связей в оргструктуре, улучшение взаимопонимания 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. возможности продвижения ряда работников в своем неформальном статусе помимо официальной вертикали должностей (фактический вклад в продукт ВЦГ раз от раза дает работнику влияние и престиж, сравнимые с повышением в должности);
- накопление идей, разработка вариантов развития фирмы, что повышает 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 различных задачах помимо текущих обязанностей;
- дополнительном заработке в рамках своей фирмы;
- признании их достижений, вклада в работу ВЦГ, в росте престижа;
- разнообразии труда, возможности сочетать выполнение разных задач, профессиональном 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 получают..." 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, обязательность; 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 выдвигенцам — “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 склоны 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 собственной идеей. 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”, “клиентная 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) стремится 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 сослаться 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 инноваторов. 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 консультант непригоден. 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 оргпатологии: 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 грудных вопросов", "Мы и они".

Еще один вид инерционности — *низкая достижительная мотивация* персонала. Иногда и зарплаты большинства сотрудников никакие, 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 отнесутся 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 осуществяемостью. Зафиксированная и утвержденная программа нововведений есть некоторая материализация управленческой воли руководителя и немой укор ее немоши.

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 клиентской 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, требовательность, готовность к решительным действиям для его осуществления;
- технологичность проведения новшества через весь инновационный процесс: грамотное стадирование, последовательность, распределение ролей участников, обеспеченность ресурсами;
- заинтересованная исполнительность, т. е. реальное влияние руководителя, инноваторов на персонал, доверяющий и содействующий нововведению, 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, полипозиционно 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:

$$\mathcal{E}, T, И_3 > И_H, K_H, K_H, H_{CT}^1,$$

где: \mathcal{E} – энергия (см. выше);

T – технологичность;

$И_3$ – заинтересованная исполнительность;

$И_H$ – инерционность организации;

K_H – коллективное настроение;

K_H – конфликт интересов;

H_{CT} – 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 клиентской 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. Почувствительно увидеть в количественном выражении оценки возможностей, ресурсов, ограничений в соединении двух генеральных ценностей организации – управляемости и инновационности. 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” Гейчера, приведенной в кн. Калверта Макена “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 целостность 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 – консультируете 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 квадратiku, 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*, *И*. Пространство под каждой из них делим 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 I_2 можно не особо заниматься T . Но вот совсем иная идея: ударим по I_2 наказаниями за уклонение от новшества. Спросите тогда: "А как это скажется на K_{II} ?" 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		I_1		I_2		K_{II}		K_{II}		$N_{ст}$	
внач- чале	сей- час	внач- чале	сей- час	внач- чале	сей- час	внач- чале	сей- час	внач- чале	сей- час	внач- чале	сей- час	внач- чале	сей- 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 просто 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 эксперимента 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 успешным 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)

Социальный эксперимент					
Проективный		Реальный			
модельный	реальный	активный		пассивный	
		лабораторный	полевой	ретроспективный	экспериментальное наблюдение
Познавательный Инновационный					
Неспецифические признаки			Специфические признаки		
последовательный	эмпирический	уточняющий	по типам новшеств		
параллельный	концептуальный	репериционный	совершенствующий		
			радикальный		
			управленческий, экономический, правовой, градостроительный и т. д.		

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 тиражируемости. 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 послезаэкспериментальное 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.

Сколько 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-организациях 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 всеохватывалась 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 инноватор поставил свои условия, на которых он согласен взяться за такую задачу:

- полное соответствие поставок на базу его заявкам по ассортименту, объемам, 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 сверхоборота. 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 "очищенные" результаты будут 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 послеекспериментальном периоде, независимо от судьбы новшества, вызывает негативный контраст.

Результаты эксперимента порой входят в противоречия с макросредой. Современные организационно-экономические системы обладают высокой степенью интегрированности 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 инновационность, 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 дифференцированной. Характер и успех изменений будет определять та часть работников, которая желает и способна в силу своих личных качеств в них участвовать.*
- *Сознательно ставка делается на продвижение тех, кто желает и может активно участвовать в инновационных процессах. Как подсказывает опыт, это относительное меньшинство персонала любой организации. Остальные работники могут лишь следовать за ними, способствовать или противодействовать процессам нововведений.*
- *Достижение основных целей работы всего предприятия в наибольшей степени зависит от того, насколько эффективно используются интеллектуаль-*

¹ Работа выполнялась с участием М.Ю. Елимовой, С.К. Фирмонова, Г.И. Кунцмана, В.А. Чернецца.

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, заинтересованного в его успехах через участие в собственности, возможности деловой 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 целями предприятия. Если эти цели совпадут, то у самого предприятия появляется дополнительный стимул развития в виде деловой активности своих работников, лично заинтересованных в успехе предприятия;
- выращивание различных элитарных групп работников, дифференцированных по сферам деятельности: собственники (обладатели наибольшего количества акций); специалисты (рабочие и служащие высшей или редкой квалификации); инноваторы (разработчики и реализаторы новшеств и нововведений); руководители (специалисты по выработке и реализации управленческих решений). Интересы деловой активности работников ориентированы на различные сферы деятельности. Это вытекает из различного уровня и характера их способностей;
- задача кадровой политики – создать условия для того, чтобы каждый желающий работник мог реализовать свои способности в той или иной сфере деятельности, принося при этом наибольшую пользу предприятию. Именно эти работники составляют, образно говоря, золотой фонд предприятия, его элиту. Поэтому выращивание и селекция (отбор) таких групп работников – еще один приоритет инновационной кадровой политики;
- создание возможности для всех способных и желающих сделать внедолжностную карьеру, т. е. продвигаться не по служебной лестнице от нижестоящих должностей к вышестоящим, а через принятие на себя новых функций в инновационных группах, через получение признания в коллективе своих творческих и иных ценных и дефицитных качеств с соответствующим ростом оплаты 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 внедолжностной 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 активизации 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 нестандартный 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 другого подразделения или извне комбината;
- когда возникает необходимость в изменениях производственных отношений и качества труда;
- когда возникает необходимость поисков дополнительных источников прибыли;
- для разработки нормативных актов внутрипроизводственного пользования;
- когда необходимо определить область приложения потенциала и способностей 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:

- кредит в 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 выработать 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 экономизации медицинского образования, которые помогли бы существенно продвинуть качество подготовки врачей.

¹ В этой работе приняли участие также М.Ю. Елпашова, С.К. Ефремов, В.Г. Капранов, Г.И. Кушман и В.А. Чернец под руководством автора