



Организационная диагностика в процессе клиент-центрированного управленческого консультирования

ИВАНОВ Михаил Аркадьевич

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия

Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению, Москва, Россия

Консультирование организаций без диагностики невозможно и недопустимо. Это, пожалуй, признают все консультанты, независимо от школы и направления консалтинга, которые они представляют. Диагностика начинается с первого знакомства с клиентом и его организацией и продолжается до завершения работы с ним. Сколько бы информации о клиенте ни получил консультант, она всегда будет неполной. Но технология клиентцентрированного подхода предполагает также отдельный обязательный этап консультирования — организационную диагностику. В ряде случаев этот этап продается как отдельная услуга, то есть самостоятельный консалтинговый продукт. Такая диагностика обязательно включает и обратную связь — совместное с клиентом обсуждение письменного отчета и экспертной оценки консультантом актуального состояния организации клиента. С точки зрения технологии консультирования, наш подход к диагностике организации отличается от общепризнанных тем, что мы уделяем большое внимание реконструкции истории организации и особенно индивидуальным различиям в видении организации у её менеджеров и собственников, а также их индивидуальным историям. Методологическое же отличие подхода связано не столько с используемыми методами, сколько с диалогической позицией консультанта в каждом интервью. Эта позиция определяет минимальную формализацию диагностики, свободное обсуждение с каждым менеджером заданного набора тем.

Ключевые слова: клиентцентрированное управленческое консультирование; организационная диагностика; реконструкция истории организации; диагностическое интервью, наблюдение; диалогическая позиция.

Введение

Отличие диагностики при консалтинге (а, следовательно, и применяемых в её ходе методов) от научного исследования связано с тем, что здесь не только не минимизируются, но заранее предполагаются эффекты воздействия на объект исследования. В консультировании проводится не строго научное исследование организации, а, как это принято называть в традиции организационного развития (Burke, Noumair, 2015), исследование-действие (*action research*). Диагностика должна подготовить и включить участников в совместную работу по изменению организации. Помочь им осознать свои личные и общие организационные цели, обратить их внимание на существующие в организации противоречия и проблемы, возмож-

ности и ресурсы, воодушевить их, по возможности сформировать позитивные установки по отношению к предполагаемым изменениям. Такой подход к диагностике требует от консультанта значительно более открытой и активной позиции, чем при научном исследовании.

Кроме того, обычно учёные все же тяготеют к дисциплинарным подходам. Экономист и финансист сосредотачиваются на изучении объективных показателей деятельности организации. Психолог или социолог обратят внимание скорее на установки, мнения и отношения сотрудников друг к другу и к организации в целом. Специалист по управлению главное внимание уделит изучению управленческих структур и их адекватности целям организации и реализуемым бизнес-процессам. Инженер будет искать и находить способы оптимизации бизнес-процессов. Консультант по управлению обязан обращать внимание на все эти стороны организационной жизнедеятельности, так как и объективная, и субъективная её стороны существуют в единстве, влияя друг на друга, в равной степени представляя угрозы для её существования и возможности для развития.

Для диагностики организации может использоваться множество разнообразных методов и конкретных методик. Часть из них позволяет получить важную для оценки состояния организации качественную информацию. Но, как правило, диагностика с необходимостью включает методы экономического и финансового анализа данных, анализ технологии производства или бизнес-процесса в целом. Диагностика может проводиться индивидуально или в группах. Как правило, используется сочетание этих форм работы. Конечно, было бы идеально, если бы для диагностики удавалось привлечь весь персонал организации, но зачастую это технически трудно осуществимо. Во-первых, в организациях работают иногда тысячи сотрудников, разбросанных территориально по разным городам, а иногда и странам. Во-вторых, правильно составленная выборка дает достаточно надёжные данные. Обычно управленческой диагностикой пытаются охватить всех менеджеров, отвечающих за бизнес-процессы или их части, связанные с расходами и доходами организации, с достижением поставленной перед ней цели. Рассмотрим особенности применения классических методов изучения организации в процессе консультирования.

Интервью в организационной диагностике

Интервью — это разновидность базового метода организационной диагностики — опроса. Достоинство интервью — индивидуальных и групповых бесед с представителями организации — в том, что опрос можно сочетать с наблюдением за поведением людей. Кроме того, интервью позволяет установить личный контакт и доверительные отношения с каждым участником диагностики, что на последующих этапах экономит время и существенно облегчает работу консультанта. Это достоинство данного метода предполагает в частности, что если консультирование осуществляет команда специалистов, то индивидуальные и групповые интервью проводит консультативная пара, с тем, чтобы у каждого респондента сложились необходимые отношения как минимум с двумя членами консультационной команды.

Каждое интервью предваряется представлением консультантов. Они информируют собеседника о целях диагностики организации в целом, о задачах предстоящего разговора с ним лично и об условиях конфиденциальности. Каждый раз до начала диагностики консультанты настаивают, чтобы руководство известило всех участников о целях, содержании и условиях интервью, разрешило сотрудникам делиться с консультантами информацией, которая во многих организациях является закрытой. Мы в своей практике дополняли такое

информирование встречей со всеми участниками диагностики, чтобы они увидели консультантов и могли задать им свои вопросы заранее. Но опыт показывает, что собрать одновременно всех необходимых менеджеров крайне сложно и не всегда удается. Впрочем, даже при таком предваряющем общем информировании, представление консультантов в начале каждого интервью, повтор формулировок целей и условий беседы оказывается необходимым. Каждому менеджеру необходимо предоставить возможность, задать консультанту вопросы или вообще отказаться от участия в диагностике.

Как правило, интервью проводится в свободной форме, акцент делается не на неизменности повторения одних и тех же вопросов, а на создании неформальной, доверительной атмосферы сотрудничества. Повторяться должна не столько форма вопросов, сколько неизменное прохождение с каждым респондентом одних и тех же тем, описывающих в целом состояние организации. Задача консультанта не просто зафиксировать ответ, а добиться по каждой теме собственного понимания как объективной фактологии, так и её восприятия и интерпретации конкретным менеджером. С этой точки зрения, интервью напоминает скорее историческую реконструкцию, опрос свидетелей происшествия, некоего события. Каждый свидетель может рассказывать о событии по-своему, по-разному к нему относиться.

Кто-то был лишь наблюдателем, кто-то — активным участником. Задача консультантов в процессе интервью сложить из этих иногда разрозненных и противоречивых высказываний целостную картину. Жизнь любой организации может быть представлена как последовательность решений и действий. Необходимо понять особенности принятия таких решений и критерии выбора, лежащие в их основе, оценить своевременность принимаемых решений, адекватность и скорость, с которой организация способна переводить свои решения в действия.

В связи с этим в интервью используются не только прямые вопросы, но и активное слушание и даже «провокативные техники».

Например, консультант может позволить себе не только дать парафраз, например: «Правильно ли я понял, что в 1998 году после дефолта, у вас резко упали продажи?», но и продолжить: «Я не понимаю, почему в таком случае Вы не начали уже тогда задумываться и предпринимать действия по созданию собственного производства в России?». Или иначе: «Я работал в то время с организациями, занятыми тем же бизнесом. Многие из них именно в это время начали задумываться и предпринимать попытки организации сборки телевизоров в России, тогда это не требовало больших вложений, а почему Вы не пошли по тому же пути?».

Консультант пытается понять особенности организации, вольно или невольно он сопоставляет то, что ему рассказывают, с тем, что он встречал раньше, со своим собственным опытом. Но прежний опыт консультанта может быть совсем не адекватен организации, которую он диагностирует. Озвучивая свои рассуждения, он превращает интервью в диалог. И если позиции в этом диалоге выстроены правильно, то собеседник объяснит консультанту, в чём тот не прав, донесёт до него своё понимание того, что, как и почему происходило и происходит в его организации. Действительно, задача консультанта — войти в организационную реальность, научиться понимать действия и способ мышления её менеджеров. И каждый интервьюируемый для него с этой точки зрения является экспертом и учителем. И здесь нельзя стесняться показать свое непонимание, если оно, действительно возникло, не нужно бояться наивных вопросов — они естественны для неопита. Но нельзя и выпраши-

вать, поэтому озвучивание собственных непосредственных реакций и даже мнений, часто помогает развитию диалога больше, чем уточняющие вопросы.

Каждое интервью преследует сразу несколько целей.

1. Получение информации об индивидуальных целостных представлениях опрашиваемых об актуальном состоянии организации и возможных направлениях её развития.
2. Получение, уточнение и перепроверка конкретных объективных показателей деятельности организации.
3. Выявление инвариантов и различий в представлениях об организации у её членов.
4. Установление доверительных отношений с членами организации.
5. Развитие членов организации.

Если такое интервью проведено грамотно, за него обычно благодарят консультанта. Такая благодарность абсолютно искренна, ведь разговор с собеседником, который стремится тебя услышать и понять, имеет большой опыт взаимодействия и информацию о многих организациях на рынке, всегда наталкивает на новые мысли, заставляет осмыслить и сформулировать проблемы организации, увидеть новые возможности. Это разговор двух экспертов: эксперта по конкретной организации и эксперта по управлению. Такое взаимодействие всегда результативно.

Наблюдение в организации

Наблюдать консультант начинает уже при первых посещениях организации. В процессе диагностики он концентрирует своё внимание на тех менеджерах, которые приходят на интервью. При этом обращается внимание на всё необычное, странное в организации. Но есть и обязательный список вопросов, ответы на которые пытается получить консультант, наблюдая за поведением людей в организации. Минимальный список вопросов для наблюдения на этапе диагностики включает в себя следующие.

1. Как выглядит общий дизайн компании, как в компании структурируется пространство?
2. Как сотрудники взаимодействуют друг с другом?
3. Когда приходят люди на интервью: вовремя, в соответствии с утверждённым графиком, заранее или с опозданием?
4. Подготовлены ли они к интервью: знают ли цели диагностики, готовы ли делиться информацией?
5. Насколько напряжённо или свободно и уверено держатся члены организации?
6. При обсуждении каких тем и вопросов они замыкаются или, напротив, говорят наиболее эмоционально?
7. Придают ли менеджеры внимание своей одежде?
8. Чувствуют ли себя сотрудники мужчинами и женщинами в организации или стремятся выглядеть бесполовыми?
9. Позволяют ли себе сотрудники открыто проявлять чувства, и какие?

Ответы на все эти вопросы важные для диагностики организации и, прежде всего, её культуры, может дать только наблюдение. При этом мы всегда сочетаем наблюдение с общением: не скрываем то, что увидели, не стремимся сразу же интерпретировать замеченные особенности, а стараемся обсудить их с сотрудниками, понять, осознают ли они их, как они их объясняют, как к ним относятся. Существенно при наблюдении различать индивидуальные особенности менеджеров и типовые реакции, характеризующие особенности организационного поведения.

Анализ документов организации

Каждая организация производит большое количество документов. Их наличие, форма, содержание и функции могут быть проанализированы и, тем самым, могут послужить источником важной информации для понимания состояния организации. Наиболее распространёнными видами документов являются приказы и распоряжения, регламенты и положения, планы и формы отчетов и тому подобное. Однако, во-первых, не во всех российских организациях они есть. Во-вторых, существенно, где они лежат, имеют ли к ним доступ и используют ли в своей работе сотрудники. Например, должностные инструкции, трудовые договоры и контракты могут находиться в отделе кадров, и к ним никто из сотрудников может ни разу не обратиться, это часто чисто формальные, необходимые в соответствии с требованиями закона документы, но они не становятся рабочими, не являются инструментами управления. Или, наоборот, эти документы регулярно находятся в работе: пересматриваются, уточняются, используются при регулярных аттестациях. Ещё пример: этический кодекс организации. Он лежит на столе или висит на стене в кабинете директора, или это рабочий документ? Он есть у всех сотрудников, дополнен положением о санкциях за нарушение правил, механизмом контроля и принятия решений о соблюдении или нарушении правил?

Научное изучение документов может предполагать использование контент-анализа, лингвистического анализа, дискурс-анализа и тому подобного. При консультировании на это, как правило, не хватает времени. Консультант по управлению старается выяснить, прежде всего, используется ли документооборот как инструмент управления в организации, насколько форма документов удобна, оптимальна с этой точки зрения?

Анализ содержания документов в ходе управленческого консультирования предполагает обязательное определение функции и адресата каждого документа. Ведь любой документ всегда опосредует то или иное взаимодействие внутри или вовне организации. Если некий документ ничего не меняет, ни на что не влияет во взаимодействии между автором-источником документа и его адресатом, то такой документ не нужен в управлении. Более того, наличие таких «пустых» документов дискредитирует документооборот. Сотрудники просто на каком-то этапе перестают читать такие документы.

Если функция, задача документа ясна, то встаёт вопрос о его конкретности, возможности однозначно оценить, измерить степень реализации решения, закреплённого в документе.

Например, в одном из банков, с которым нам пришлось работать, был выделен специальный ответственный сотрудник, задачей которого был анализ и оценка степени реализованности принятых Правлением решений. Очень скоро выяснилось, что все решения носят такой общий характер, что оценить степень их реализации невозможно. Но если документы, фиксирующие решения Правления банка, не позволяют оценить степень их реализации, значит, нет возможности оценить эффективность деятельности Правления, степень управляемости банка.

Каждый документ в организации должен быть связан с неким действием (действиями). Например, сотрудник пишет некую докладную записку на имя руководителя. Если он уверен, что эта записка в некий определённый срок будет прочитана этим руководителем, и им будет принято решение, о котором автор докладной узнает первым, то, несмотря на риск, связанный с проявлением инициативы, написание данного документа приобретает для него некий смысл. Но во многих организациях такую докладную никто и читать не будет, или

неизвестно, когда прочтёт, а если даже и прочтёт, то не будет никак реагировать, а если и среагирует, то написавший докладную сотрудник узнает об этом в последнюю очередь и по косвенным признакам. То есть в организации либо работает, либо не работает, а то и вообще отсутствует механизм и регламент работы с документами.

Все документы в организации могут быть поделены на две категории: *фиксирующие принятые решения* и *вспомогательные*, содержащие информацию, необходимую для принятия решения. Для каждого документа, фиксирующего принятое решение, необходим перечень обязательных вспомогательных документов. При этом становится понятным, на основе какой информации принято решение. Так, в одной организации, с которой мы работали, нам удалось составить список требований к документам, фиксирующим принятые решения.

Требования к документам, фиксирующим, принятые решения, таковы.

1. У каждого документа должен быть автор, ответственный, лицо, принявшее решение и подписавшее документ.
2. В каждом документе должен быть указан адресат — конкретный сотрудник или группа сотрудников.
3. Каждый документ должен сопровождаться указанием на информацию, на основе которой принималось решение, отсылку к списку документов, содержащих используемую информацию.
4. Решение должно быть сформулировано настолько конкретно, чтобы всегда было возможно оценить степень и качество его реализации.
5. В каждом документе должно быть описано, что и в какие сроки должно произойти в результате принятого решения, какие действия и кем должны быть предприняты.
6. В документе должен быть описан механизм контроля исполнения: кто, в какие сроки и каким образом осуществляет контроль исполнения принятого решения.

Впрочем, опыт показывает, что даже эти минимальные требования к документам в большинстве наших организаций не выдерживаются. И тогда чтение и анализ документов превращается в увлекательное занятие, так как документы оказываются не инструментом управления, а способом выяснения отношений между людьми и подразделениями в организации.

Многие документы рассматриваются менеджерами как секретные материалы для внутреннего пользования. Иногда секретными считаются и структура компании и номенклатура товаров и услуг. Поэтому обычно мы не просим показать документы на первом этапе. По ходу диагностики сотрудники сами, как правило, начинают приносить нам документы и просят их оценить. Собственник может принести предложенный ему менеджерами бизнес-план или разработанное ими Положение о подразделениях, или должностные инструкции топ-менеджеров. Но нередко и менеджеры просят посмотреть подготовленные ими документы, адресованные собственнику, как правило, до того, как собственник их увидел. То есть, мы не навязываем на этапе диагностики экспертный анализ документов. А возникающая спонтанно ситуация, при которой нас просят посмотреть и оценить документы, позволяет нам не просто их читать и анализировать, но и обсуждать их с членами организации. Что сразу дает возможность превратить и этот метод в развивающий.

Проективная организационная диагностика

Традиционно в психологии проективные методы диагностики используются для исследования личности (Соколова, 1980). В основе этих методов лежит представление о том, что

личность проецируется, проявляется во всём: в поведении, в восприятии и интерпретации реальности, в представлениях и мышлении. Но то же самое происходит и с организацией. Человеку достаточно несколько лет проработать в организации, и её культура начинает проецироваться и становится заметна и в том, как человек одевается, и в том, как он себя ведёт, и в том, как он воспринимает и реагирует на происходящее вокруг него. Взгляд на внутреннюю и внешнюю реальность из позиции члена организации существенно влияет на личность сотрудника, может изменять и даже подавлять ее.

Сотрудник одного из банков, с которым нам пришлось работать, рассказывал нам показательную в этом смысле историю. В выходной день они с женой ехали в гости к друзьям, и он, как всегда, был за рулем. Вдруг жена обратила его внимание на то, что он едет с большим превышением разрешённой скорости. «Мы же никуда не торопимся, — сказала она, — и ты же раньше так никогда не ездил». «И тут я испугался, — рассказывал нам менеджер, — я понял, что весь этот год в банке, я всё время торопился, моё время стало слишком дорогим, я теперь всё время рискую и не могу иначе».

Если при изучении личности внимание исследователя обращено на индивидуальные особенности рисунка, интерпретации, поведения, то при диагностике организации существенным оказывается то общее, что проявляется в восприятии, языке, представлениях её сотрудников. И здесь применяется множество техник и методик. К их числу можно отнести следующие.

- *Рисунки.* Например, на тему «Моя организация», «Наш клиент», «Наши конкуренты» и тому подобное.
- *Неоконченные предложения.* Например: «В кризис наша организация всегда...», «Если партнёры не соблюдают свои обязательства, то...», «Если сотрудники совершают ошибки, то руководители всегда...» и тому подобное.
- *Техники, направленные на изучение организационного языка.* Например: «Назовите семь слов, которые чаще всего можно услышать в Вашей организации».

Сюда же мы относим и метафоры, так как в этом контексте они направлены и интерпретируются с точки зрения проекции представлений сотрудников об управлении и идеальной организации. Например, сотрудников можно попросить сказать, на что похожа их организация, и на что, хотелось бы, чтобы она была похожа? В зависимости от того, насколько близкими оказываются такие ассоциации у различных сотрудников, можно судить о силе организационной культуры, об её однородности.

Достоинством использования проективных методик при организационной диагностике является то, что они позволяют выявлять целостные организационные представления и установки сотрудников. Ответы, полученные в ходе такого проективного исследования, как правило, очень наглядны. Они помогают как консультанту, так и клиенту, осознать важные особенности организационной культуры и, понять те решения и реакции организации, которые кажутся необъяснимыми, противоречащими бизнес логике.

Например, если в рисунках организации отсутствует клиент, становится понятным, почему все призывы к клиентоориентированности не работают. Если незаконченное предложение: «В кризис наша организация всегда...», большинство сотрудников заканчивают так: «проводит сокращение сотрудников», то перестаёт удивлять возникшая паника среди сотрудников организации, хотя даже в планах руководства на сей раз отсутствует намерение проводить массовые сокращения кадров. Если сотрудники описывают желаемое состояние

организации через ассоциации с воинскими подразделениями: «боевой отряд», «отдельный батальон», «диверсионная группа» и тому подобное, то становится понятным, почему они безынициативны и растеряны, не получая чётких приказов и распоряжений от руководства.

Эксперимент в организации

Конечно, проведение строгих научных экспериментов при организационном консультировании не только невозможно, но и не этично. На организацию влияют множество факторов: внешних и внутренних, их все невозможно ни учесть, ни проконтролировать. Научный эксперимент можно проводить на испытуемых, но не на клиентах. Другое дело — естественные, полевые и формирующие эксперименты (Зароченцев, Худяков, 2005; Лазурский, 1911; Никандров, 2002). Их применение при консультировании часто оказывается не только возможным, но и необходимым в процессе диагностики. Наблюдение и опрос членов организации никогда не дает полного представления об особенностях их взаимодействия. Как правило, такое взаимодействие в организациях регулируется множеством неписанных правил и ритуалов, которые могут и не осознаваться участниками. Поэтому организационная диагностика обязательно подразумевает участие консультанта в корпоративных мероприятиях: рабочих совещаниях, общих собраниях и даже праздниках. Наблюдение за групповой активностью членов организации дает очень много информации. Но есть вопрос, ответ на который такое наблюдение не даёт.

Достаточно часто мы наблюдали в самых различных организациях совещания, на которых Первое лицо компании, поставив на обсуждение вопрос, сам долгое время хранит молчание, принуждая подчиненных высказываться, а затем набрасывается на них с критикой. Или другой вариант: собственник компании запускает обсуждение, но сам в нём не участвует, потом вдруг прерывает дискуссию и озвучивает свое решение, часто никакого отношения к высказанным подчиненными предложениям не имеющее.

Например, в одной крупной авиационной компании управляющий собственник собрал Совет директоров для выработки видения компании. Во время двухчасового обсуждения он молчал и что-то рисовал. Неожиданно прервав обсуждение, он положил на стол свой рисунок и сказал: «Наша организация должна быть такой». После чего вышел из кабинета. Долгое время менеджеры изучали рисунок. На нём была изображена ромашка. Всем было ясно, что в этом рисунке сосредоточена главная идея нового видения компании. Но мнения о том, в чём же заключается эта идея, высказывались самые различные. Но ни у кого в компании не возникло даже мысли, спросить автора, что же он имел в виду.

Все такие обсуждения неизменно демонстрируют «мудрость» Первого лица, и «глуповатость», некомпетентность подчиненных. Привыкнув к таким обсуждениям, менеджеры начинают вести себя инфантильно, демонстрируя из раза в раз туповатость и непонятливость. Но могут ли они вести себя иначе? Действительно ли они настолько некомпетентны?

Для ответа на этот вопрос приходится проводить эксперимент. Для этого достаточно, чтобы модерирование совещания временно взял на себя консультант, договорившись с Первым лицом компании о том, что теперь тот будет молчаливым наблюдателем. Теперь

уже консультант формулирует цель совещания, обсуждает с участниками критерии оценки результата совместной работы, задает или вырабатывает совместно с менеджерами правила дискуссии. Теперь у него и у Первого лица компании появляется возможность наблюдать за поведением участников. Результаты такого совещания потом обсуждаются с собственником. Обсуждать приходится многое: и качество предложений, высказанных менеджерами, и время, потребовавшееся участникам (обычно такие совещания занимают в разы меньше времени), и изменения в их поведении, и причины этих изменений. Впрочем, такой результат эксперимента будет наблюдаться далеко не всегда. В ряде случаев менеджеры уже настолько запуганы, настолько признали свою некомпетентность, что новый формат проведения совещания ничего не меняет, в лучшем случае вызывает открытую агрессию по отношению к консультанту. Что само по себе также очень показательно.

Проблема анализа количественных показателей деятельности организации

Проблема часто возникает с выбором самих количественных показателей. В большинстве российских организаций управленческий учёт является слабым местом, а финансовые директора выполняют функции главных бухгалтеров. Поэтому большинство классических показателей в организациях не считается, а часто и не может быть достоверно посчитано. Поэтому речь всегда идёт о доступных и достоверных цифрах. Во всех организациях, в которых нам приходилось работать, конечно, всегда отвечают на вопросы о прибыли, норме прибыли и даже рентабельности бизнеса. Другое дело, как показывает наш опыт, приводимые цифры надо воспринимать с недоверием. Причём ошибки происходят не в математике, а в методологии, поэтому при оценке расходов и, следовательно, прибыли встречаются ошибки в разы.

Зная это, стоит оперировать теми цифрами, которые можно считать достоверными, например: фонд заработной платы, стоимость аренды, внешние платежи, выручка. Тогда появляется возможность сопоставительного анализа динамики: роста фонда заработной платы и выручки, затрат на управленческий аппарат и выручки и тому подобное. То есть появляется возможность анализировать соотношения. Можно получить данные о росте или падении общего количества клиентов, о динамике появления новых клиентов, а, иногда, и о количестве постоянных клиентов. Здесь становится возможным проследить динамику средней закупки, оценить темпы роста закупок товара постоянными клиентами. То есть обычно более достоверными оказываются сведения, связанные с продажами. Важным показателем оказывается соотношение темпов роста доходов и расходов в динамике. Классические показатели — полученная прибыль на сотрудника, полученная прибыль на управленца и другие — очень наглядны, но, как правило, в наших организациях малодостоверны.

В целом наш опыт показывает, что часто приходится работать с наиболее простыми и натуральными показателями: количество сотрудников, количество управленцев, оборот, количество клиентов и тому подобное. Рассмотренные в динамике, они дают достаточно много информации. А наглядные индексы консультант может сконструировать и посчитать сам. Главное, чтобы реконструкция истории организации не ограничивалась только количественными показателями, а дополнялась качественной информацией, позволяющей достаточно достоверно говорить о факторах, влияющих в данной организации на рост или падение количественных показателей. Существенно при сравнении разных этапов развития организации обратить внимание на качественно новые для неё состояния и этапы. Увидеть

новые риски и возможности, как правило, незаметные для менеджеров внутри компании, привычно сосредоточенных на старых источниках угроз.

Опыт работы в области управленческого консультирования приводит нас к выводу, что, каким бы хорошим и эффективным ни был используемый метод, для получения достоверной информации его всегда оказывается недостаточно. При диагностике организации необходимо использовать несколько различных методов. Только сопоставление полученной разными методами информации может дать достаточно достоверную картину состояния организации. Но и в этом случае необходимо помнить, что, какой бы полной и глубокой ни была полученная консультантом информация об организации, она никогда не бывает исчерпывающей.

Фокусы внимания организационной диагностики

Существует несколько подходов к целостным описаниям состояния организации (Липатов, 1996; Пригожин, 2003; Burke, Noumair, 2015; Harrison, 2005; Weisbord, 1993). Методологически эти подходы во многом пересекаются, а различаются скорее количеством факторов, включаемых в рассмотрение. Наш опыт показывает, что в зависимости от запроса и контракта, количество факторов, на которые обращает внимание консультант в ходе диагностики, может варьироваться, но при этом не должна теряться системность подхода.

Трёхаспектный подход к анализу деятельности организаций предполагает обязательное рассмотрение предметно-логического (содержательного), социально-психологического и личностного аспектов её деятельности (Ярошевский, 1978). Из этого подхода напрямую вытекает необходимость в процессе организационной диагностики проанализировать взаимосоответствие таких факторов организационной жизни, как: политико-общественная ситуация в стране, логика развития рынка, реализуемая бизнес-модель, провозглашаемые цели, организационной культура, личностные возможности и ограничения собственников и персонала организации.

Дополним здесь этот подход анализом основных направлений деятельности организации. В любой организации осуществляются три основных вида, три направления активности:

а) решения и действия, направленные на выработку и реализацию стратегических целей организации;

б) решения и действия, необходимые для того, чтобы выжить в изменяющейся среде (взаимодействие организации со средой);

в) решения и действия, направленные на интеграцию организации, без которых она может развалиться под действием внутренних дезинтегрирующих процессов.

Все эти виды организационной активности не независимы, они влияют друг на друга. Так, например, ясность и привлекательность стратегических целей организации для её членов способствует внутренней интеграции. Востребованность и известность миссии организации в окружающей среде открывает большие возможности для реализации её целей. Но в каждый момент времени ресурсы организации (время деньги, люди и так далее) расходуются на каждое из этих направлений активности по-разному, неравномерно. И здесь не может быть универсальной пропорции.

Существенно, что в каждый момент времени наибольшую угрозу существованию организации следует искать в одном из этих трёх направлений. Изменение требований среды может сделать цели организации нереалистичными. За последние годы мы неоднократно наблюдали, как некие макроэкономические и политические решения правительства нашей страны или других государств приводили к резкому падению прибыльности одних направ-

лений бизнеса и такому же резкому подъему прибыльности других. Такие резкие скачки всегда опасны для организаций. Они требуют мгновенной коррекции целей и планов, часто полной перестройки технологии бизнес процессов. Не менее опасной оказывается и потеря целей персоналом. Достаточно, чтобы организационные цели, видение будущего стало для персонала неопределённым или потеряло свою привлекательность, и в организации начинается полная дезинтеграция.

Особенность организации как системы заключается в том, что все эти виды активности, протекающие параллельно, должны как-то управляться. И управление как раз и представляет собой тот четвёртый вид активности, который в той или иной форме неизменно присутствует в каждой организации. Собственно управление необходимо для того, чтобы реализовывались первые три основных направления деятельности. Но необходимость планировать, организовывать, контролировать, материальные и финансовые потоки и деятельность людей, мотивировать и воодушевлять персонал требует ресурсов. И нередко управление начинает расходовать на себя такое количество ресурсов, что их перестаёт хватать на основные виды деятельности. То есть, недостаточно развитое управление ведёт к хаосу и создает угрозу существования организации, но и чрезмерно развитое и пожирающее основные ресурсы управление так же опасно. И здесь тоже нельзя задать универсальную пропорцию: сказать, что стоимость структуры управления никогда не должна превышать 1/10 или 1/3 от всех расходов организации. Приходится оценивать адекватность развития структуры управления и управленческой деятельности в конкретной организации в конкретный момент времени, исходя из принципа «необходимо и достаточно». То есть оценивать задачи, которые с необходимостью должна решать структура управления организации в некий момент времени и рассчитывать минимально достаточное количество потребных для этого ресурсов.

Если попробовать перевести вышеперечисленные необходимые направления деятельности любой организации на язык факторов или тем, которые должны быть изучены и проанализированы в процессе диагностики, то получится список, представленный в книге «Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса», написанной совместно с Д. М. Шустерманом (Иванов, Шустерман, 2006). Диагностика организации предполагает, что консультант должен получить информацию по восьми основным темам.

1. История организации.
2. Представление о будущем организации.
3. «Товар — клиент» бизнес-модель.
4. Бизнес-процессы.
5. Особенности взаимодействия организации со средой (социальный атом¹).
6. Система управления.
7. Организационная культура.
8. Особенности персонала.

Глубина проработки этих тем, количество показателей, которые могут использоваться консультантом при изучении каждой из них, сильно различаются, зависят и от запроса и от контракта в целом. В таблице 1 приведён «обязательный минимум» таких показателей, которые могут служить реперными точками.

1 Моделью взаимодействия организации со средой является социальный атом. Обычно социальный атом любой организации среднего бизнеса включает 100-150 элементов. Задача консультанта в процессе диагностики выявить основные элементы социального атома и характер взаимодействия организации с каждым из них с тем, чтобы можно было оценить риски и возможности, которые возникают у организации при сложившемся характере её взаимодействия с данным элементом.

Таблица 1. Фокусы внимания в каждой из сфер организационной диагностики

Тема	Фокус внимания
1. История организации	<ul style="list-style-type: none"> – сравнительный анализ – повторяющиеся реакции организации на внутренние и внешние угрозы – устойчивые приоритеты критериев принятия управленческих решений – наличие опыта изменений определенного типа и масштаба
2. Представление о будущем организации	<ul style="list-style-type: none"> – наличие единого, общего представления о будущем в организации – осознают ли менеджеры различия в своих представлениях о будущем организации? – сформулированы ли общие цели организации, известны ли они персоналу и одинаково ли понимаются? – обсуждается ли видение будущего в организации? – механизм возникновения и корректировки целей и видения организации
3. Товар — клиент	<ul style="list-style-type: none"> – взгляд на товар глазами клиента, ответ на вопрос «Чем торгует компания?» на языке клиента, и определение рынка, на котором присутствует компания – границы товара – кто клиенты и сколько их реально и потенциально? – какая о них есть информация и насколько она достоверна? – какой маркетинг и какими методами ведется в компании?
4. Бизнес-процессы	<ul style="list-style-type: none"> – степень формализации бизнес процессов: описание, стандарты, нормы, процедуры – «разрывы» и дублирование в технологии – наличие «узких мест» и излишних возможностей в технологии – требования и ограничения, задаваемые технологией бизнес процессов
5. Особенности взаимодействия организации со средой	<ul style="list-style-type: none"> – как организация структурирует среду? – стейкхолдеры организации – риски и возможности – с кем конкурирует организация и за что? – характер её взаимодействия с каждым из основных элементов социального атома¹
6. Структура управления	<ul style="list-style-type: none"> – границы ответственности и полномочий элементов структуры – все ли бизнес процессы включены в зону ответственности структуры управления? – порядок взаимодействия между элементами структуры управления – кем, как и на основе какой информации принимаются управленческие решения? – существующие управленческие механизмы и процедуры – кем, как и насколько адекватно объекту управления реализуются функции управления управляемостью организации?
7. Организационная культура	<ul style="list-style-type: none"> – особенности организации в разных сферах её деятельности – герои и антигерои в организации – внутренние критерии оценки эффективности – неписанные правила и нормы
8. Особенности персонала	<ul style="list-style-type: none"> – критерии подбора персонала – присутствующие в организации типы личности и преобладание людей того или иного типа – общее в биографиях и опыте сотрудников – общее в личных целях – общее в чувствах персонала

Заключение

Организация является очень сложной социотехнической открытой системой. И при проведении диагностики организации консультант вынужден об этом постоянно помнить и не ограничиваться научно-дисциплинарными рамками. Кроме психологических и социально-психологических процессов — групповой динамики, копинг-стратегий, личностного развития или регресса и тому подобного, — в организации протекают ещё и экономические, и технологические процессы, собственно и составляющие предметное содержание её деятельности. Неучёт этой организационной реальности неминуемо приводит к психологи-

ческому редуционизму, который если и допустим в научных исследованиях (хотя мы и в этом случае считаем его совершенно недопустимым), то абсолютно контрпродуктивен при организационном консультировании.

В связи с этим, используя разнообразные методы диагностики, консультант должен выделять из получаемой информации объективное и субъективное содержание. Это не всегда просто. Так, рост или падение выручки, числа новых клиентов, очевидно, являются объективными показателями. А вот их причины могут быть как объективными, так и субъективными. Для того чтобы это понять, консультант вынужден не ограничиваться разговорами с членами организации и изучением финансовых документов. Приходится выходить за пределы организации.

В ряде случаев удаётся провести фокус-группы или опросы клиентов, но чаще всего эти шаги не включаются в программу диагностики. И тогда консультанту приходится находить другие пути получения необходимой информации. Чаще всего при этом спасает Интернет. Изучение форумов клиентов, аналитических обзоров рынка, веб-сайтов конкурентов и поставщиков позволяет проверить, является ли рост или падение продаж отражением объективной тенденции на рынке клиента? Действительно ли поставщики организации предлагают наиболее низкие цены и гарантируют высокое качество товаров и услуг или такая оценка своих партнёров внутри организации является фантазией, формой защиты собственной самооценки? Такая скрупулезность необходима на практике. В противном случае он погрязает в реальности клиента, начинает воспринимать происходящее в организации и на рынке так же, как члены организации, и с этого момента мало чем может быть ей полезен и интересен.

Главным же методом организационной диагностики, главным инструментом управленческого консультанта является *диалог с клиентом*. А диалог в управлении продуктивен только тогда, когда есть различия в культуре, способах восприятия реальности и мышления (Бахтин, 1996; Библер, 1991). Единомыслие ничем не помогает клиенту, не приносит ничего нового.

Литература

- Адизес, И. (2007). *Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем*. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.
- Альтшулер, И. Г. (2006). *Стратегическое управление на основе маркетингового анализа*. М.: Вершина.
- Бахтин, М. М. (1996). *Философия поступка*. М.: Лабиринт-МП.
- Библер, В. С. (1991). *Михаил Михайлович Бахтин, или Поэтика культуры*. М.: Прогресс.
- Зароченцев, К. Д., Худяков, А. И. (2005). *Экспериментальная психология*. М.: Проспект.
- Иванов, М. А., Шустерман, Д. М. (2006). *Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса*. М.: Альпина бизнес букс.
- Красовский, Ю. Д. (2014). *Организационная диагностика социокультурных процессов в фирме*. М.: Юнити-Дана.
- Лазурский, А. Ф. (1911). О естественном эксперименте. В сб. *Труды 1-го съезда по экспериментальной педагогике* (142–152). СПб.
- Липатов, С. А. (1996). Методы социально-психологической диагностики организации. В кн. Ю. М. Жуков, Л. А. Петровская, О. В. Соловьев (ред.). *Введение в практическую социальную психологию* (248–264). М.: Смысл.
- Никандров, В. В. (2002). *Экспериментальная психология*. СПб.: Речь.
- Соколова, Е. Т. (1980). *Проективные методы исследования личности*. М.: Изд-во Моск. ун-та.

- Ярошевский, М. Г. (1978). Программно-ролевой подход к исследованию научного коллектива. *Вопросы психологии*, 3, 40–53.
- Burke, W. W., Noumair, D. A. (2015). *Organization Development. A Process of Learning and Changing*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Harrison, M. I. (2005). *Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes*. California, Sage, Thousand Oaks.
- Weisbord, M. R. (1993). Diagnosing Your Organization: Six Places to Look for Trouble with or without Theory. In: Golembiewski, R. T. (Ed.). *Handbook of Organizational Consultation (753–773)*. New York: Marcel Dekker.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Organizational diagnosis: How it works in the client-centered management counseling

Mikhail IVANOV

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

National Institute of Certified Management Consultants, Moscow, Russia

Abstract. To consulting organizations without diagnostics is impossible and unacceptable. This is, perhaps, recognized by all consultants, regardless of the school and the direction of consulting that they represent. Diagnostics begins with the first acquaintance with the client and his organization and continues until completion of work with him. No matter how much information about client receives consultant, it will always be incomplete. But client-centered approach also assumes a separate mandatory stage of counseling — organizational diagnostics. In some cases, this stage is sold as a separate service, that is, an independent consulting product. Such diagnostics necessarily includes feedback — a joint discussion with the client about the written report and expert assessment of the consultant's actual state of the client organization. According to the method of counseling, our approach to diagnosing the organization differs from the generally accepted ones, that we pay great attention to the reconstruction of the organization's history and, in particular, to individual differences in the vision of the organization among its managers and owners, and also to their individual histories. Methodological distinction of the approach is connected not so much with the methods used, as with the dialogic position of the consultant in each interview. This position defines the minimal formalization of diagnostics, free discussion with each manager of a given set of topics.

Keywords: client-centered management consulting; organizational diagnostics; reconstruction of the organization's history; diagnostic interview, diagnostic observation; dialogical position.

References

- Adizes, I. (2007). *Kak preodolet' krizisy menedzhmenta. Diagnostika i reshenie upravlencheskikh problem* [How to overcome the management crises. Diagnosis and solution of management problems]. SPb.: Stokgol'mskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge.
- Al'tshuler, I. G. (2006). *Strategicheskoe upravlenie na osnove marketingovogo analiza* [Strategic management based on marketing analysis]. M.: Vershina.
- Bakhtin, M. M. (1996). *Filosofiya postupka* [Philosophy of action]. M.: Labirint-MP.
- Bibler, V. S. (1991). *Mikhail Mikhailovich Bakhtin, ili Poetika kul'tury* [Mikhail Mikhailovich Bakhtin, or the Poetics of Culture]. M.: Progress.
- Burke, W. W., Noumair, D. A. (2015). *Organization Development. A Process of Learning and Changing*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Harrison, M. I. (2005). *Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes*. California, Sage, Thousand Oaks.
- Ivanov, M. A., Shusterman, D. M. (2006). *Organizatsiya kak vash instrument: Rossiiskii mentalitet i praktika biznesa* [Organization as your tool: Russian mentality and business practice]. M.: Al'pina biznes buks.
- Krasovskii, Yu. D. (2014). *Organizatsionnaya diagnostika sotsiokul'turnykh protsessov v firme* [Organizational diagnostics of sociocultural processes in the firm]. M.: Yuniti-Dana.
- Lazurskii, A. F. (1911). O estestvennom eksperimente [About the natural experiment]. In: *Trudy 1-go s'ezda po eksperimental'noi pedagogike* (142–152). SPb.
- Lipatov, S. A. (1996). Metody sotsial'no-psikhologicheskoi diagnostiki organizatsii [Methods of socio-psychological diagnosis of the organization]. In: Yu. M. Zhukov, L. A. Petrovskaya, O. V. Solov'eva (red.). *Vvedenie v prakticheskuyu sotsial'nuyu psikhologiyu* (248–264). M.: Smysl.
- Nikandrov, V. V. (2002). *Eksperimental'naya psikhologiya* [Experimental Psychology]. SPb.: Rech'.
- Sokolova, E. T. (1980). *Proektivnye metody issledovaniya lichnosti* [Projective methods of personality research]. M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Weisbord, M. R. (1993). Diagnosing Your Organization: Six Places to Look for Trouble with or without Theory. In: Golembiewski, R. T. (Ed.). *Handbook of Organizational Consultation* (753–773). New York: Marcel Dekker.
- Yaroshevskii, M. G. (1978). Programmno-rolevoi podkhod k issledovaniyu nauchnogo kolektiva [The program-role approach to research of scientific collective]. *Voprosy psikhologii*, 3, 40–53.
- Zarochentsev, K. D., Khudyakov, A. I. (2005). *Eksperimental'naya psikhologiya* [Experimental Psychology]. M.: Prospekt.