

Ю. Н. ЛАПЫГИН

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Владимир-2016

УДК 338(075.8)

ББК 65.290-2

Лап24

Лапыгин Юрий Николаевич - доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента Владимирского филиала РАНХиГС (г. Владимир), профессор кафедры менеджмента и маркетинга Владимирского филиала Финансового университета при Правительстве РФ (г. Владимир), профессор кафедры экономики и стратегического управления Института экономики и менеджмента ВлГУ (г. Владимир), профессор кафедры менеджмента Российского университета кооперации (г. Мытищи).

Рецензенты:

Новиков А. И. - доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента Владимирского филиала РАНХиГС;

Гойхер О. Л. - доктор экономических наук, заместитель директора Института экономики и менеджмента Владимирского государственного университета им. А. Г. и Н. Г. Столетовых.

ISBN 978-5-906773-15-9

УДК 338(075.8)

ББК 65.290-2

Лап24 Лапыгин Ю. Н. Управленческий консалтинг. – Владимир : Издательство Владимирского филиала РАНХиГС, 2016. - 316 с.

Учебное пособие посвящено теоретической проработке вопросов и специфике управленческого консультирования. В теоретическом плане рассмотрены подходы к управлению процессом консультирования как в части диагностики состояния организации клиента, так и в части методов, техник и приемов управленческого консультирования, а практикум представлен упражнениями, играми и разбором реальных ситуаций, включенных в структуру практических учебных занятий.

Для студентов и преподавателей вузов, аспирантов, а также руководителей служб по управлению персоналом и консультантов по управлению и организационному развитию.

Печатается по решению ученого совета Владимирского филиала РАНХиГС.

ISBN 978-5-906773-15-9

© Лапыгин Ю. Н., 2016

© Владимирский филиал РАНХиГС, 2016

Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
Раздел 1. ТИПОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ	9
ГЛАВА 1. СТАНОВЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА	9
1.1. История вопроса.....	9
1.2. Консалтинг как разновидность экспертной помощи	12
1.3. Участники процесса консультирования	13
1.4. Консультирование и управленческая деятельность	14
1.5. Двойная структура	15
1.6. Консультанты как часть системного управления	16
1.7. Консультирование как задача	17
1.8. Что делают консультанты?	19
1.9. Кто такие консультанты?	22
1.10. Сложности работы консультанта.....	23
1.11. Потребность в организации непрерывного процесса	24
1.12. Внутренние и внешние консультанты	26
ГЛАВА 2. ВИДЫ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ	30
2.1. Классификация консультационной деятельности	30
2.2. Консалтинг в области управления	33
2.3. Аутсорсинг как направление консалтинга	34
2.4. Типология консультирования.....	35
2.5. Деловые услуги.....	37
2.6. Управленческий консалтинг.....	40
2.7. Обзор ситуации в отрасли консалтинга	43
2.8. Сущность НЛП	47
2.9. Техники НЛП в управленческом консультировании.....	49
2.10. Основные модели.....	50
2.11. Коучинг как модель осознания реальности	54
2.12. Коучинг как модель управленческого консультирования	56
Раздел 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ	61
ГЛАВА 3. КОНСУЛЬТАНТ-КЛИЕНТСКИЕ ОТНОШЕНИЯ И ВЫБОР КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЫ.....	61
3.1. Основы взаимодействия консультанта с клиентом.....	62
3.2. Контракт на консультационные услуги.....	65
3.3. Принципы организации отношений	67
3.4. Поведенческие аспекты	68
3.5. Еще раз о моделях консультирования.....	70
3.6. Организация выполнения работ	72
3.7. Причины разочарований.....	73
3.8. Виды консультационных организаций	75
3.9. Поиск консультационной фирмы	77
3.10. Выявление потенциальных консультантов.....	78
3.11. Анализ предложений консультационных фирм	81
3.12. Цена консультационной услуги.....	82
3.13. Оценки клиента.....	84
ГЛАВА 4. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ	86
4.1. Классификация методов консультирования	86
4.2. Методы консультирования, направленные на решение управленческих проблем	89
4.3. Формирование фондов методов.....	91
4.4. Качество консультационных услуг	91
4.5. Представление результатов работы клиенту.....	94
4.6. Результативность и эффективность консультирования	94
4.7. Методы анализа организации клиента	99
4.8. Процедура оценки сильных и слабых сторон	102
4.9. Анализ внешней среды организации	104
4.10. Процедура реализации результатов анализа	106
РАЗДЕЛ 3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ	109
ГЛАВА 5. МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ САМОДИАГНОСТИКИ	109
5.1. Предварительные замечания	110

5.2. Организационная патология	111
5.3. Метод «метафора» (образ организации)	117
5.4. Коллекция ошибок	118
5.5. Ориентация организации	120
ГЛАВА 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА	122
6.1. Потребность в комплексной диагностике	122
6.2. Анализ решений	124
6.3. Типология проблем организаций	125
6.4. Диагностическое интервью	126
6.5. Наблюдения	130
ГЛАВА 7. СТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ	136
7.1. Построение матрицы значимых проблем	137
7.2. Индивидуальные графы проблемного поля	139
7.3. Формирование блоков проблем	143
7.4. Универсальные методы групповой работы	149
7.5. Метод номинальных групп	153
7.6. Межгрупповая работа в поиске решения проблем	156
РАЗДЕЛ 4. СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ	163
ГЛАВА 8. МЕТОДЫ ТЕСТИРОВАНИЯ, ТРЕНИНГА И ПРОВЕДЕНИЯ ИМИТАЦИОННЫХ ИГР	163
8.1. Тестирование в процессе консультационной деятельности	164
8.2. Имитационные игры	166
8.3. Тренинги	178
ГЛАВА 9. МЕТОДЫ АКТИВИЗАЦИИ ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ	182
9.1. Структура методов активизации мышления	183
9.2. Методы креативного взаимодействия	200
ГЛАВА 10. СТАНДАРТИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНСУЛЬТАНТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ	224
10.1. Ассоциации консультантов	225
10.2. Профессиональный стандарт «Консультант по управлению»	229
10.3. Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению	233
10.4. Национальная гильдия профессиональных консультантов	235
10.5. Школа консультантов по управлению	237
ПРАКТИКУМ	239
К ГЛАВЕ 1	240
К ГЛАВЕ 2	247
К ГЛАВЕ 3	252
К ГЛАВЕ 4	258
К ГЛАВЕ 5	266
К ГЛАВЕ 6	271
К ГЛАВЕ 7	274
К ГЛАВЕ 8	278
К ГЛАВЕ 9	290
К ГЛАВЕ 10.	294
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	300
ПРИЛОЖЕНИЯ	301
Приложение 1. Вопросы для диагностического интервью	302
Приложение 2. Рекомендации руководителю групповой работы.	304
Приложение 3. Правила групповой работы	305
Приложение 4. ПРОГРАММА СЕМИНАРА.	306
ГЛОССАРИЙ	308

Принятые сокращения

АКУОР – Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию.

АКЭУ – Ассоциация консультантов по экономике и управлению.

АНК – Ассоциация независимых консультантов.

АСКОНКО – Ассоциация консалтинговых компаний.

ВАК РФ – Высшая аттестационная комиссия при Министерстве образования и науки Российской Федерации.

ВТО – Всемирная торговая организация.

ЕАККО – Евразийская конфедерация консалтинговых объединений.

ИП – индивидуальный предприниматель, физическое лицо, зарегистрированное в установленном порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

МВА – программа подготовки мастеров бизнес-администрирования.

МНГ – метод номинальных групп.

МЭСИ – Московский государственный университет экономики, статистики и информатики.

НГПК – Национальная гильдия профессиональных консультантов.

НИИ – научно-исследовательский институт.

НИОКР – научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа.

НИСКУ – Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению.

НЛП – нейролингвистическое программирование.

ОАО – открытое акционерное общество.

ОДИ – организационно-деятельностные игры.

ОДР – относительная доля рынка.

ОКВЭД - Общероссийский классификатор видов экономической деятельности.

РГПУ – Российский государственный педагогический университет имени А. И. Герцена.

СВК – служба внутреннего консультирования.

СМИ – средства массовой информации.

СМС – Международный (Амстердамский) стандарт управленческого консультирования соискателей звания сертифицированного консультанта.

ТЗ – техническое задание.

ТРИМ-анализ – анализ трансформации ресурсов и менеджмента.

УК – универсальные количественные.

ФЕАКО – Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению.

ШКУ – Школа консультантов по управлению.

СЕЕМАН – Ассоциация развития менеджмента стран Центральной и Восточной Европы.

Е, I; S, N; T, F; J, P – названия крайних позиций шкал в модели Майерс - Бриггс.

EFMD – Европейский фонд развития менеджмента.

EQ – коэффициент эмоционального интеллекта.

FEACO – Федерация европейских ассоциаций консультантов.

ICMCI – Международный совет институтов управленческого консультирования.

IMC – Институт консультантов по вопросам управления.

IQ – коэффициент умственного интеллекта.

ISO 9000 – серия международных стандартов, описывающих требования к системе менеджмента качества организаций и предприятий.

PEST-анализ – анализ факторов дальнего окружения: политики, экономики, социума и научно-технического прогресса.

SWOT-анализ – анализ факторов внешней и внутренней среды.

Предисловие

Особенность настоящего учебного пособия заключается в том, что для каждой главы сформулированы компетенции в формате знаний, умений и владений так, что компетенции представляют собой интеграцию не только квалификационных характеристик консультантов, отраженных в Федеральных государственных стандартах для бакалавров и магистрантов трех направлений обучения («Менеджмент», «Управление персоналом» и «Государственное и муниципальное управление»), но и характеристик консультационной деятельности с позиций пунктов паспорта специальностей ВАК РФ («Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент п. 10.26»), а также трудовых функций, предусмотренных проектом профессионального стандарта «Консультант по управлению».

К особенностям следует отнести и случаи из консультационной практики автора и мнения практиков, подкрепляющие основное содержание глав учебного пособия, что позволяет рассчитывать на лучшее усвоение студентами специфики излагаемых вопросов управленческого консалтинга.

Преимущества настоящего пособия в том, что наряду с теоретической частью в пособии сформирован практикум, включающий 10 занятий, обеспеченных упражнениями, играми, кейс-стади и тренингами.

Каждый элемент занятий нормирован по времени, но при этом указано минимально необходимое время реализации каждого элемента каждого занятия, что позволяет преподавателю выстраивать план проведения каждого практического занятия. Каждое занятие начинается с упражнения-разминки и заканчивается рефлексией студентов относительно пройденного материала.

По завершении каждого занятия имеется указание для самостоятельной работы тех студентов, которые «хотят знать больше». Указания, кроме того, ориентируют студентов на проработку конкретных литературных источников.

Для промежуточной оценки компетенций студентов после каждого пройденного раздела дисциплины «Управленческий консалтинг» в тексте практикума приведены тесты с закрытыми вопросами, направленными на оценку выбора правильных ответов. Заключительная аттестация студентов по пройденному материалу проводится с использованием итогового теста, позволяющего оценить приобретенные студентами компетенции.

Для успешного освоения материала целесообразно реализовать теоретическую и практическую составляющую дисциплины после изучения студентами таких дисциплин, как «Теория организации и организационное поведение», «Управление персоналом», «Системный анализ», «Принятие управленческих решений», «Конфликтология», «Лидерство», «Инновационный менеджмент», «Теория управления», «Операционный менеджмент» и т.п.

Приобретенные студентами знания и опыт позволят им подготовиться к усвоению содержания таких дисциплин, как «Стратегический менеджмент», «Управление изменениями», «Реинжиниринг бизнес-процессов», «Консультирование по проекту», «Управление проектами» и т.п.

В основе самого управленческого консультирования, по словам старейшего (по стажу) консультанта страны А. И. Пригожина, лежит «живая методология», профессиональная деятельность, наполненная поиском и интерактивным взаимодействием с клиентом. Поэтому пособие содержит описание техник, приемов, методов технологии экспертного консультирования, а также методов активизации мышления и клиента, и самого консультанта по управлению. Дополнительно материал по интерактивным формам и методам обучения можно почерпнуть из учебника издательства «Юрайт» «Методы активного обучения» [9].

Пособие предназначено для преподавателей высшей школы и студентов, обучающихся по направлениям подготовки бакалавриата и магистратуры, аспирантов, осуществляющих исследования в области управления социально-экономическими системами, для лиц, начинающих свою карьеру в роли консультанта по управлению, и руководящих работников организаций, желающих воспользоваться услугами консультантов по управлению.

Раздел 1. ТИПОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Глава 1. Становление управленческого консалтинга

В рамках первой главы изучающие курс приобретут знания и опыт применения этих знаний на практике в процессе участия в проведении первого практического занятия. В итоге по материалам первой главы они будут:

знать

этапы становления управленческого консалтинга;
цели и задачи управленческого консалтинга;
сущность и основные функции управленческого консалтинга;
связь управленческого консалтинга с управленческой деятельностью;
место консалтинга в системе управления организациями;
специфику работы консультантов;

уметь

идентифицировать консультационную деятельность;
выделять участников процесса консультирования;
объяснять сложность работы консультантов;
формировать в организации непрерывный процесс улучшений;
определять цели и задачи консалтинговой деятельности;

владеть

ментальностью консультационной деятельности;
системным взглядом на место консалтинга в деятельности организации;
практикой управления и консультирования в России и за рубежом.

1.1. История вопроса

Если вы исследуете неизвестное, вам по определению неизвестно, что вы обнаружите.

Законы Мерфи. Основной принцип

Управленческое консультирование¹ как вид деятельности существовало с древних веков и проявлялось в передаче опыта наиболее удачливых руководителей молодым соратникам, в обучении специалистов, в проведении исследовательских работ по проблемам функционирования и развития организаций.

Как вид специализированной деятельности управленческое консультирование стало активно выделяться на рубеже XIX и XX веков – в период бурного развития промышленности и общественных преобразований, связанных с промышленной революцией и развитием управленческих отношений в различных сферах деятельности.

¹ Управленческое консультирование – вид деловых услуг.

Систематизация накопленного опыта основателями классической школы управления Фредериком Уильямом Тейлором, Фрэнком и Лилиан Гилбрет, Генри Л. Гантом и Харрингтоном Эмерсоном позволила им выработать рекомендации, направленные на повышение эффективности деятельности отдельных работников и организаций в целом, а также выступать с лекциями, писать книги и проводить теоретические семинары.

В последние годы своей деятельности Ф. Тейлор основным своим видом деятельности сделал консультирование, то есть стал профессиональным консультантом по управлению. Что же касается первой консалтинговой фирмы из области управленческого консультирования, то созданная в 1914 году в Чикаго Эдвином Бузом фирма под названием «Служба деловых исследований», вероятнее всего, является таковой.

В этот же период времени другой американец (Джеймс О. Мак Кинси), сторонник основательной диагностики бизнеса, создал в 1925 году консультантскую фирму, которая существует и в наше время, нося его фамилию и занимая на рынке консалтинговых услуг значимое место.

В свое время и известный американский менеджер Ли Якокка² после ухода на пенсию стал профессионально консультировать³ управляющих, читать лекции, проводить рабочие семинары с разбором конкретных ситуаций, писать книги, проводить индивидуальные консультации президентов корпораций. В настоящее время такой вид индивидуального консультирования называют каунселингом⁴.

Но в приведенных примерах осуществлялась передача прошлого опыта действовавшим менеджерам. В условиях ускорения темпов научно-технического прогресса возрастает скорость протекания событий, что приводит к быстрому старению информации и накопленного людьми опыта. Поэтому во второй половине XX столетия все отчетливее стала проявляться ограниченность способа консультирования, основанного на передаче ранее приобретенного опыта, который в прошлом приносил успех.

Дальнейшее развитие управленческое консультирование как вид деятельности получило в части обобщения полезного опыта удачливых предпринимателей и менеджеров специалистами в области различных наук (системных исследований, психологии, социологии, менеджмента и т.д.). Особую интенсивность имели процессы изучения международного опыта: американского, немецкого, японского, советского. Однако обобщение опыта не всегда заканчивалось рекомендациями по применению его не только в рамках отдельных стран, но и для конкретных отраслей и фирм.

Методы моделирования и исследования операций, а также другие новые методы, применявшиеся вначале в крупных компаниях и военных целях, быстро нашли место в управлении фирмами различных размеров и обществом в целом, что обогатило деятельность консультантов.

² Якокка Ли. Карьера менеджера. - М. : Прогресс, 1991.

³ Консультация – совет, рекомендация.

⁴ Каунселинг – практика индивидуального консультирования, в которой консультант дает советы, исходя из личного опыта и своих умозаключений.

Бурное развитие мировой экономики и формирование транснациональных корпораций во второй половине XX века в сочетании со стремительным прогрессом науки и техники обусловили рост спроса на консалтинговые услуги. В этот период было создано огромное количество новых фирм, профессионально занимавшихся управленческим консультированием. Количественные изменения со временем переросли в изменения качественные, что нашло отражение в широкой диверсификации услуг.

Третья волна консультантов разработала методы реализации накопленного опыта. В фокусе консультирования оказались методы, которые могут организовать процесс выработки решения и внесения изменений в организацию.

В последние десятилетия ушедшего века управленческое консультирование развивалось как в части совершенствования методологии деятельности консультантов, так и в части вовлечения клиента в сам процесс консалтинговой деятельности. Изменился и сам клиент: он стал лучше подготовлен теоретически к совместной деятельности с консультантом и стал хорошо ориентироваться на рынке консалтинговых услуг.

Управленческий консалтинг превратился не только в увлекательную деятельность своих приверженцев, но и в одну из наиболее эффективных сфер бизнеса.

В свободной энциклопедии⁵ приводится информация о том, что восьмерка крупнейших консалтинговых фирм мира после слияний 1989 и 1998 годов и ухода с арены фирмы Arthur Andersen стала великой четверкой, к которой относятся Ernst & Young (читается как «Эрнст энд Янг»); KPMG («Кей-Пи-Эм-Джи»); PricewaterhouseCoopers, сокращенно – PwC («ПрайсвотерхаусКуперс») и Deloitte & Touche (или Deloitte Touche Tohmatsu International) – «Делойт энд Туш». Численность персонала и выручка в 2014 году «Большой четверки» приведена в таблице 1.1, из которой следует, что совокупная выручка приближается к полмиллиону человек, которые реализуют услуг более чем на 120 млрд долларов.

К концу второго тысячелетия показатели деятельности десяти самых крупных консалтинговых компаний мира выглядят так, как это представлено в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Перечень крупнейших международных консалтинговых компаний

№	Наименование консалтинговой фирмы	Выручка от реализации услуг, млрд долл. США	Количество консультантов, тыс. чел.
1.	Deloitte Touche Tohmatsu	34,2	210
2.	PricewaterhouseCoopers	34,0	195
3.	Ernst & Young	27,4	190
4.	KPMG	24,8	162

⁵ URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Большая_четвёрка_\(аудит\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Большая_четвёрка_(аудит)).

Консультирование превратилось в процесс взаимодействия консультанта и клиента, в котором соединяются знания клиента и умения консультанта, в части обладания определенными методами.

Консультантами были разработаны методы выявления проблем организаций, методы их структуризации, определения главных проблем, поиска их решений и детализации решений, обеспечивающих их реализацию.

1.2. Консалтинг как разновидность экспертной помощи

Советы как касторка: давать нетрудно,
принимать неприятно.

Генри Уилер Шоу

Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО) определяет управленческий консалтинг как *совокупность независимых советов и помощи по вопросам управления, включая помощь в реализации советов*.

В современной России только формируются официальные стандарты управленческого консультирования⁶. В советский период под управленческим консультированием предлагалось понимать квалифицированную помощь руководителям организаций, оказываемую экспертами, специализирующимися в конкретной области. Во времена горбачевской перестройки управленческое консультирование рассматривалось как разновидность экспертной помощи руководителям организации в деле решения задач перестройки управления в изменяющихся внешних и внутренних условиях.

Как определяет в одной из своих последних работ Пригожин А. И.: «Управленческий консалтинг – это разновидность экспертной помощи в области управления»⁷.

В то же время управленческое консультирование может быть рассмотрено и как процесс, и как экспертиза, и как услуга, и как метод:

- процесс взаимодействия между консультантом и клиентом, результатом которого являются организационные изменения;
- экспертная помощь клиенту в решении проблем управления в условиях изменений внешней и внутренней среды;
- услуга в части диагностической помощи клиенту и обеспечения решения его проблем по управлению организацией;
- метод освоения управленческих разработок клиентом при содействии профессиональных консультантов.

⁶ См.: Уведомление о разработке проекта профессионального стандарта «Консультант по управлению» [Электронный ресурс]. URL: profstandart.rosmintrud.ru/.../-peresmotr-professionalnyh-standartov; Национальный Фонд инновационного развития управленческого консалтинга [Электронный ресурс]. URL: <http://nfiruk.ru>.

⁷ Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М. : МЦФЭР, 2003. С. 129.

1.3. Участники процесса консультирования

Сам факт приглашения консультантов для оказания услуг в области управления в организации является свидетельством того, что клиентская организация обладает достаточной деловой культурой, чтобы использовать предлагаемый рынком интеллектуальный продукт в форме консалтинга.

Причем в современных условиях становится все более важным вовлечение клиента в процесс консультирования, который представляет собой технологию решения проблем и достижения положительных перемен клиентской организации, а также создания условий, обеспечивающих клиенту возможность самостоятельного развития.

Консультант в этом процессе представляет собой физическое или юридическое лицо, обладающее знанием и опытом решения проблем клиента. Под клиентом понимается физическое или юридическое лицо, обратившееся к консультанту за разрешением своих проблем и заключившее договор, предметом которого является оказание консультационных услуг.

Клиент как объект консультирования оплачивает услуги консультанта на условиях, предусмотренных договором на оказание услуг.

Консультант как субъект консультирования выполняет работу по рационализации деятельности клиента, получая за эту работу вознаграждение, предусмотренное договором (контрактом).

Процесс консультирования представляет собой форму оказания помощи клиенту, при которой консультант сам не является участником процесса функционирования организации и не отвечает за его результат, но помогает работникам клиента решить возникшие проблемы.

Управленческое консультирование можно рассматривать как профессиональную деятельность, обеспечивающую привнесение в организацию практических советов и реальной помощи. Кроме того, это также метод, обеспечивающий совершенствование знаний и опыта работников организации и формирование ключевых факторов успеха на конкурентном рынке.

Формулируя свои советы, консультанты не руководят организациями и не имеют полномочий по принятию управленческих решений в организации. В то же время консультанты отвечают лишь за качество и законченность совета; клиенты несут всю ответственность, которая проистекает из принятия этого совета.

Под методом консультирования понимается совокупность действий, сформированная на базе опыта ранее выполненных консультационных работ, позволяющая обеспечить достижение поставленной клиентом цели.

Каждый консультант имеет свои особенные и излюбленные методы консультирования, видит свои методы решения проблемы, что объясняет некоторую специализацию по отдельным направлениям управленческого консультирования.

Мнение практика: парадокс от Хайниша ⁸	
Консультант очень часто повторяет то, что делал вчера, но каждый раз должен это делать впервые.	Консультант очень многое делает впервые, но должен это осуществлять так, как бы делал это ранее многократно.

С одной стороны, консультанту приходится тиражировать свой опыт, который клиентом воспринимается как уникальный. Но и каждый клиент уникален, поэтому, с другой стороны, консультант часто сталкивается с поставленной клиентом задачей впервые.

В управленческом консультировании в качестве инструментария активно используются такие универсальные методы, как интервью, наблюдение, опросы, тестирование, прогнозирование, деловые игры, экспертные оценки, разработанные в социологии, психологии, системологии, философии.

1.4. Консультирование и управленческая деятельность

Неудача - это просто возможность начать снова, но уже более мудро.

Г. Форд

Условие успешности развития современной организации заключается в умении опережать запросы рынка товаров и услуг, что обусловлено способностью к организационной трансформации, которой обладает не каждый хозяйствующий субъект.

Потребность в управленческом консультировании обостряется, когда управленческий потенциал организации недостаточен для решения накопившихся проблем.

Часто объект – это организация, желающая положительных изменений результатов своей деятельности, а предмет – управленческие отношения и образ мышления субъектов целеполагания (собственников, менеджеров, работников). Цель управленческого консультирования – обеспечить формирование предпосылок для положительных изменений организации.

Изменения в организациях предусматривают в первую очередь изменение ментальных моделей работников организации. Последнее возможно либо привнесением в организацию новых умений, либо выработкой клиентом совместно с консультантами новых умений, обеспечивающих динамичное развитие организации.

⁸ Хайниш Станислав Викторович - директор Центра управленческого и инвестиционного консультирования «ІМІ Консалтинг» Международного НИИ проблем управления, профессор, д-р техн. наук.

1.5. Двойная структура

Хочешь всего и сразу, а получаешь ничего и постепенно.

М. М. Жванецкий

Организация, как и любая система, стремится к снижению энтропии (степени неопределенности). Неопределенность организации тем меньше, чем точнее ее стратегия следует наиболее вероятным прогнозам развития внешней и внутренней среды организации. Содержание стратегии базируется на диагностике организации и разработанной ее работниками философии развития.

В структуре организации, как правило, нет подразделения, в функциональные обязанности которого входила бы организация процесса диагностики и разработки философии бизнеса - этим занимаются внешние консультанты по управлению и организационному развитию.

С одной стороны, коммерческие организации должны работать как механизм (как часы) и без резких изменений, что обеспечивает потенциально высокую прибыль в краткосрочном периоде (издержки снижаются, производительность растет). Но, с другой, чтобы реализовать эту потенциальную возможность, необходимо вносить изменения в организацию - только так можно создать потенциал будущей прибыли и опередить конкурентов на рынке или, по крайней мере, удержаться на нем.

Объективно и сама структура организации (как и структура любой системы) стремится не допустить изменений, обеспечивая стабильность и устойчивость.

Спасает ситуацию разработка стратегии, которая как вид деятельности может осуществляться работниками, обладающими знаниями и опытом в области стратегического менеджмента, но приобретение подобных умений связано с изменением их ценностных ориентаций, что происходит в течение длительного времени и по мере формирования новой социальной культуры в организации.

То есть основное противоречие заключается в том, что организация должна развиваться и оставаться стабильной одновременно.

Как выход из отмеченной противоречивой ситуации Игорь Ансофф («патриарх» стратегического планирования) усматривал формирование двойной организационной структуры: одна часть структуры организации обеспечивает механическое зарабатывание денег (оперативное управление стабилизацией), а вторая – тратит часть этих денег на создание потенциала будущей прибыли (определяя разработку и реализацию стратегических изменений), обеспечивая развитие организации. Оперативное управление осуществляют функциональные подразделения организации, а подготовку будущих изменений – межфункциональная структура (совет директоров, отдел развития).

Противоречие субъективного порядка снимается привнесением знаний и опыта стратегического управления извне - консультантами. Таким образом, консультанты готовят почву, оттолкнувшись от которой, работники организации в дальнейшем могут двигаться вперед, системно изменять свою организацию и самих себя.

1.6. Консультанты как часть системного управления

Системность управленческого консультирования заключается в анализе организации как целого образования, взаимодействующего с внешней средой, состоящего из элементов, определенным образом связанных между собой. Кроме того, консультанты помогают работникам организации, не перескакивая через этапы, последовательно находить системные решения проблем. С их помощью работники организации анализируют ситуацию, выявляют проблемы, вырабатывают решения и реализуют их.

Голландские ученые в свое время установили, что для большинства решений руководителей характерен упрощающий подход, ведущий к исключению части важных факторов и не учитывающий неопределенность, что проявляется в стремлении руководителей упрощать сложные ситуации и принимать решения, пользуясь простыми правилами.

Сложность принятия системных решений возросла во всем мире в силу многокритериальности решаемых задач, взаимосвязи реализации принятых решений и последствий, распространяющихся на другие организации, а также быстрой смены технологий в системе жизнедеятельности человека. В этих условиях привлечение на помощь руководителям специальным образом подготовленных консультантов становится важной системной задачей.

В своей деятельности консультанты стремятся не только решить задачу, поставленную клиентом (руководителем организации), но и помочь ему системно взглянуть на ситуацию внутри организации и за ее пределами.

Мнение практика
Мудрость консультанта состоит в том, чтобы не затолкать клиента туда, куда не следует. <div style="text-align: right;">И. Г. Альтшулер⁹</div>

Но в то же время клиент часто соглашается с консультантом, когда после первоначальной постановки вопроса о решении локальной задачи (скажем, совершенствования системы оплаты труда) стороны приходят к пониманию необходимости вначале определить системные причины неблагоприятного состояния организации (например, определить стратегически значимые для развития организации проблемы) и только затем приступать к поиску вариантов решения всех проблем организации, включая и проблемы оплаты труда.

⁹ Альтшулер Игорь Григорьевич - бизнес-аналитик, консультант в области стратегии и маркетинга.

1.7. Консультирование как задача

При такой постановке вопроса невозможно себе представить ситуацию, при которой консультанты по управлению были бы не нужны организации. Почему же далеко не на каждом предприятии работают консультанты?

Во-первых, рынок консалтинговых услуг в части управленческого консультирования все еще не насыщен, и довольно вялая конкуренция среди консультантов позволяет им выбирать клиентов. Задача, большей частью, сводится к искусству объяснения клиенту тех выгод, которые тот получит в результате работы как в части повышения эффективности функционирования самой организации, так и ее смежников.

Руководитель, как правило, понимает, что в структуре организации нет специального межфункционального подразделения, которое не только собирало бы всю необходимую для принятия решений информацию, вело бы базу данных проблем и анализировало бы собранную информацию, но и (самое главное) организовывало бы процесс выработки решений.

Не требует больших усилий разъяснение того, как сплочивает работников процесс совместного обсуждения проблем и поиска их решений, как при этом повышается квалификация работников и их мотивация, как успешно происходит командообразование и одинаковое понимание работниками сущности одних и тех же проблем. Но на практике это срабатывает абсолютно лишь в том случае, если цели возможных изменений совпадают с целями руководителя.

Во-вторых, многое зависит от субъективных качеств руководителя организации. Любому руководителю психологически трудно принять решение о консультировании руководящих работников организации специалистами со стороны, признавая тем самым, хотя и косвенно, фиаско менеджмента в организации. Кроме того, платить за эти услуги деньги, и немалые (консультанты, выходит, знают больше, чем сам директор и его главные специалисты), в то время, когда свободных денег нет. На тех предприятиях, где можно найти временно свободные денежные средства, руководители зачастую считают себя знатоками в зарабатывании денег, поэтому консультационные услуги им не нужны.

Руководители часто не предпринимают конструктивных действий в силу таких причин, как:

- неверие в возможность успеха в ситуации общей экономической неопределенности;

- некомпетентность руководства организаций, особенно в областях маркетинга, финансового и стратегического планирования;

- миф о том, что главная проблема организаций заключается в неблагоприятных факторах внешней среды;

- надежда на получение средств от стороннего инвестора без выполнения впоследствии своих обязательств перед ним.

Руководитель организации, как и любая живая система, сопротивляется изменениям, и это сопротивление пропорционально отличию его культуры управления, ориентированной на механическое воспроизведение процесса производства и реализации продукции, от культуры, ориентированной на развитие организации.

Руководители организаций часто с трудом понимают, что после освоения маркетинга предстоит дальнейшее изменение (или уточнение) управленческой культуры в части стратегических изменений в организации. Психологически комфортно основывать свою деятельность на опыте, вчера принесшем успех, но развитие, основанное на прошлом опыте, не всегда обеспечивает конкурентное преимущество организации в настоящем и тем более в будущем.

Руководители организаций часто воспринимают консультационную работу как источник дополнительной опасности для себя лично: тут и возможная потеря своей значимости в глазах работников, и боязнь не справиться с новыми обязанностями, и угроза уменьшения своего влияния на принимаемые решения. Поэтому многое зависит от открытости руководителя к изменениям и его целеустремленности.

Часто большое влияние оказывают групповые интересы, в том числе действующие в организации не всегда законные методы ведения бизнеса.

Распространенной является позиция руководителя, опирающаяся на тот довод, что у него достаточно квалифицированных специалистов в различных областях знаний, которые как эксперты могут проконсультировать его по всем возникающим вопросам деятельности организации. При этом стратегию он разрабатывает сам, и она является если не секретной, то, по крайней мере, не раскрывается неограниченному кругу лиц.

Междисциплинарность консультирования. В типологии систем организация относится к смешанным системам, включающим в себя социальные, технические и экономические подсистемы. Поэтому участники процесса анализа проблем и выработки решения должны обладать умениями в области психологии, техники, экономики, социологии, менеджмента.

В организациях имеющийся интеллектуальный потенциал объединяется, как правило, руководителем во время проведения коллективных обсуждений проблем на планерках, коллегиях, правлениях, комиссиях и т.д. Но указанные формы групповой работы специалистов разных функциональных направлений в условиях линейно-функциональных структур управления подавляющего большинства организаций не позволяют преодолеть притяжения функциональной целенаправленности и выработать лучшее решение, ориентированное на цели организации в целом, из которых следуют цели функциональных подразделений, а не наоборот.

1.8. Что делают консультанты?

Наши взгляды как наши часы:
все они показывают разное время,
но каждый верит только своим.

Александр Поуп

Бытует шуточное определение, в соответствии с которым консультант – это человек, который на вопрос клиента, который час, берет часы клиента и называет точное текущее время.

Ошибочным является понимание деятельности консультантов как разработчиков планов (без участия занятого руководства организации), выполнение которых изменит ситуацию к лучшему.

Ожидания руководителя организации и его ближайшего окружения от деятельности консультантов иногда напоминают ожидания волшебного превращения организации в процветающую фирму. При этом руководители часто повествуют о главной проблеме как о недостатке оборотных средств, путая при этом причину и следствие, или называют внешние проблемы (угрозы со стороны государства) типа чрезмерного налогообложения.

Крупные консультационные фирмы в настоящее время оказывают организациям целый комплекс услуг, одно перечисление которых заняло бы целую страницу. Услуги позволяют не только помочь определить проблемы во всех сферах деятельности организации и структурировать эти проблемы, но и найти сами решения, а также помочь выявить дополнительные возможности организации, избежать ошибок, подготовиться к изменениям в организации и провести их.

При самостоятельном определении проблем работники организации чаще всего ограничиваются поверхностными формулировками, путая причину и следствие; не берут во внимание так называемые «нерешаемые проблемы» (неоднократные попытки решить которые ранее не увенчались успехом); не учитывают внешние факторы (наоборот – видят все свои проблемы только вовне организации) и т.д.

Чаще всего причины обращения к сторонним консультантам заключаются в следующем. Ожидание чуда: скажите, что сделать, чтобы уже завтра было «хорошо». Желание найти легальный способ сокращения налоговых платежей. Повышение квалификации управленческого персонала в области стратегического развития организации. Отсутствие собственных решений по повышению оборачиваемости средств. Желание найти инвесторов (спонсоров) или партнеров по совместной деятельности. Обретение дополнительных возможностей по поиску дополнительных ресурсов для развития.

Кроме того, можно добавить нехватку или недостаточную квалификацию специалистов и рабочих. Привлечение дополнительных интеллектуальных ресурсов в ситуации, когда организация своими силами справиться с решением накопившихся проблем не в состоянии. Отсутствие

опыта управления организацией. Стремление устойчиво работающего предприятия наметить стратегические изменения своей деятельности. Стремление сделать достоянием гласности заключение о работе предприятия, выполненное независимыми экспертами для того, чтобы упрочить свое положение на конкурентном рынке.

Схематично причины обращения клиентов к консультантам изображены на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Причины обращения к консультантам

Иная классификация предложена В. Лысковским, которая включает такие причины обращения клиентов к консультантам: «болезнь роста»; желание автоматизировать свою деятельность или систематизировать бизнес-процессы в своей фирме; стремление получить сертификат качества в рамках ИСО 9000; подавить нежелательные тенденции в коллективе и обосновать тяжелые, но необходимые административные решения; поиск новых способов конкурентной борьбы; желание обеспечить надежность и безопасность развития своего бизнеса, а также дань моде, которая составляет меньше 10 % в структуре всех причин¹⁰.

Ценность взаимодействия консультанта и клиента проявляется в реализации закона синергии и основана на опыте консультанта, который накоплен в практике решения проблем организаций различных отраслей, масштабов и видов деятельности. А частая потребность решать проблемы вырабатывает у консультанта профессиональные навыки анализа и поиска альтернатив решения проблем.

В этом смысле Н. Паркинсон сравнивал консультантов с пчелами, которые, перенося пыльцу с одного цветка на другой, опыляют их¹¹.

Эффективные решения часто возникают и у работников организации, но эти решения по различным причинам не доводятся до сведения руководителя. В этом смысле консультанты позволяют активизировать коммуникационный процесс генерирования идей и организовать оценку всех возможных альтернатив, тем более что предложения консультантов воспринимаются руководством организации совсем по-иному, чем идеи подчиненных.

Трудности, которые возникают на этом пути при попытке решить проблемы собственными силами, в основном связаны с недостатком финансовых средств (39 %), сопротивлением со стороны руководства и коллег (25 %), недостатком времени для распространения информации (21 %) и в 15 % случаев - отсутствием консультационной помощи.

Но появление консультантов в организации нарушает привычный ритм работы: консультанты отвлекают работников от выполнения ими своих функциональных обязанностей: задают «наивные» вопросы; проводят тестирование работников (за которым, может быть, «последуют изменения» в расстановке управленческих кадров); запрашивают часто конфиденциальную информацию. Словом, мешают работать.

На этом этапе складывается впечатление, что консультанты осваивают деятельность работников организации, хотя на самом деле идет сбор первичной информации о состоянии организации в целом.

¹⁰ Лысковский В. Консалтинг – мода или реальность? [Электронный ресурс]. URL: www.ngpc.ru/file_db/Article_Path_10.doc (дата обращения: 20.09.2015).

¹¹ Паркинсон С. П. Закон Паркинсона и другие памфлеты. – М. : Прогресс, 1976.

1.9. Кто такие консультанты?

Я всегда делаю то, чего не умею,
чтобы этому научиться.

П. Пикассо

От консультанта требуется умение в части общения с людьми разного склада ума и характера. Консультант должен уметь поддерживать беседу на различные темы, и в то же время необходим особый талант проникновения в существо сложных проблем. К сожалению, сочетание всех нужных консультанту качеств встречается достаточно редко, что ведет к строгому естественному отбору в процессе обучения на опыте консалтинга и решения практических задач. Так, по статистике специалистов, например, в английских консультативных фирмах оставался работать на постоянной основе только один человек из тысячи претендентов.

Мнение практика: парадокс от Хайниша	
Консультантом может быть любой желающий и достаточно быстро им стать.	Консультантом не имеет права быть никто.

Так, с одной стороны, каждый, кто может решать задачу, которую по каким-либо причинам не может решить клиент, может дать совет клиенту и может считать себя консультантом. Но, с другой - нет единственно правильных решений и все рекомендации консультанта могут быть подвергнуты сомнению.

Бытует мнение, что методы управления российскими организациями необходимо выстраивать так, чтобы были учтены правила рынка и специфика ценностных ориентаций российского населения. Но надо учитывать и профессиональное происхождение современных российских консультантов, которое выглядит так:

- преподаватели вузов, которым, как правило, недостает практических навыков;
- проектные специалисты (плановики министерств и ведомств – опыт, связи, знание среды), но их развитие, как правило, остановилось после ухода из управленческого аппарата высшего звена;
- иностранные специалисты и выпускники западных университетов несут знания, но их беда в том, что им трудно учесть российские традиции (сложно консультировать российских предпринимателей методом выращивания бананов на территории, например, Владимирской области);
- методологи школы Щедровицкого – консультанты по развитию творческого мышления – от них нельзя ждать практических решений, советов, но они могут развить творческий взгляд;
- эксперты-профессионалы (бывшие преподаватели, бывшие политики, которые активно развиваются и самообучаются) - их мало;

- специалисты различных отраслей знаний, прошедшие переподготовку на всевозможных краткосрочных курсах и получившие опыт практической деятельности через стажировку и реализацию метода проб и ошибок.

Мнение практика
<p>Мне кажется, что консультанты у нас чаще всего получаются из тех, кто поиграл в бизнес. И поиграл неудачно. Почему неудачно? Да хотя бы потому, что те, у кого все сложилось как надо, в бизнесе и остались. А вот эти самые неудачники, набив себе шишек, причем не по причине глупости, а, например, из-за отсутствия авантюризма, в силу излишней образованности, поуправляв бизнесами, поработав в разных ипостасях и в разных областях, получив в итоге то неосязаемое, что называется опытом, пониманием, видением рынка, как раз и могут быть консультантами.</p> <p style="text-align: right;">И. Г. Альтшулер</p>

1.10. Сложности работы консультанта

Прямых линий не бывает.
Законы Мерфи. Правило линейки

Специфика знаний консультанта заключается в том, что они представляют собой не стройную методологию, а лишь совокупность методик, методов и приемов, основанных на эмпирическом материале, на своем успешном (и неуспешном) опыте и опыте других консультантов и отдельных организаций.

Мнение практика
<p>Во всем мире консультантов учат клиенты. Как? Постановкой задач, если уровень этих задач пока превышает возможности конкретного консультанта.</p> <p style="text-align: right;">А. И. Пригожин¹²</p>

Как это часто бывает в науке в период становления новых дисциплин и направлений деятельности, знания и опыт привносятся в новое направление из других наук.

Сложность формирования процесса поиска решений для консультанта усугубляется тем, что работники организации не всегда имеют возможность сказать обо всех проблемах, присутствующих в организации (например, о проблемах, связанных с уходом от налогообложения, с обращением неучтенной наличности, с воздействием рэкета и т.п.).

¹² Аркадий Ильич Пригожин – сертифицированный консультант по Амстердамскому стандарту ICMCI, директор «Школы консультантов по управлению», доктор философских наук, профессор.

Большие сложности в работе консультанта связаны с низкой квалификацией руководящих работников организаций, включая первых лиц, тратящих много ресурсов (денежных, временных, людских) на изобретение «своего велосипеда» для перемещения по конкурентному рынку. Словом, налицо сочетание неготовности клиента к принятию консультационных услуг и стремления не отстать от конкурентов, которое дополняется «закрытостью» организации, отсутствием в организации команды соратников; отсутствием корпоративной культуры совместного принятия решений и т.д.

Мнение практика
<p>Встреча идеалистов: идеалист-клиент (если нанять консультанта, то все проблемы будут решены) и идеалист-консультант (если с директором договорились, то все будет решено - приказ выйдет вовремя и в нем все будет учтено, работники включатся в процесс и т.д.).</p> <p style="text-align: right;">И. Г. Альтшулер</p>

Сложности кроются и во взаимоотношениях консультанта и клиента. Например, изготовление консультантами толстого отчета о проделанной работе, в то время когда клиент ждет кратких рекомендаций по изменению ситуации к лучшему, как правило, ведет к конфликту сторон.

Чрезмерное же разделение труда консультантов размывает образ специалиста, с которым работает клиент (консультанты по диагностике, специалисты по тренингам и групповой работе, консультанты по разработке отдельных проектов, специалисты по изменениям).

К сложностям следует отнести и обманутые ожидания клиента, вызванные нечеткой постановкой и формулировкой предмета консультационной работы.

Главная сложность в изменении работников клиента. Люди, являясь главным ресурсом организации, меняются очень медленно, а изменения нужны непрерывные и часто масштабные. В этом смысле консультанту понадобилось бы потратить солидную часть своей жизни, чтобы хотя бы в одной организации получить ощутимый результат изменений корпоративной культуры.

1.11. Потребность в организации непрерывного процесса

Потребность в обеспечении непрерывного процесса сопровождения изменений в организации приводит к мысли о том, что консультанты должны «опекать» организацию в течение продолжительного времени или быть структурным подразделением организации. В последнем случае их функциональные обязанности могут включать:

ведение банка данных проблем организации;

организацию проведения совещаний как мозговых штурмов (подготовка, наблюдение за процессом, анализ, сопровождение реализации принятых решений);

организацию переговорных процессов (как с внешними контрагентами, так и по внутренним проблемам с работниками организации);

организацию самого процесса сбора, анализа проблем и выработки решений;

организацию процесса подготовки и проведения изменений (например, организацию внутреннего предпринимательства и внедрение центров финансовой ответственности без соответствующей подготовки осуществить невозможно);

исследование рынка консалтинговых услуг и координацию консультационных услуг, получаемых организацией извне, и т.д.

В силу того, что изменения в организации происходят непрерывно, несвоевременное обнаружение проблем (по объективным причинам или из-за некомпетентности) ухудшает положение организации, обстановка «накаляется» и становится заметной невооруженным глазом. Указанное обстоятельство приводит к потребности выделения в качестве самостоятельной функции, которую выполняют внутренние консультанты по управлению, в самостоятельное подразделение организации - службы внутреннего консультирования (СВК). В крупных организациях так и происходит.

Мнение практика
...Чаще всего если фирма и заявляет, что не пользуется услугами консультантов, как таковые консультанты все равно имеются. Руководство, как правило, с кем-то советуется. Обсуждает принимаемые решения. Иногда эти люди занимают какие-то посты в структуре компании, иногда – нет. Но сами по себе внутренние консультанты фактически есть в любой фирме.
И. Г. Альтшулер

Существует несколько вариантов организационного оформления структур внутреннего консультирования: центр обслуживания, центр затрат, центр прибыли, центр финансовой ответственности.

СВК – подразделение организации, деятельность оценивается по качеству услуг, но услуги эти для «клиента» бесплатны, и поэтому такая форма мало эффективна и хороша лишь на период становления СВК.

В модели центра затрат на первое место выступают затраты, связанные с деятельностью СВК.

Центр прибыли проявляется в тиражировании опыта организации за ее пределами, что приносит доход.

В крупных организациях наряду со службами внутреннего консультирования активно используются услуги внешних консультантов. Внешние консультанты содействуют укреплению СВК. Внешние консультанты готовят кадры для СВК, обеспечивают их стажировку. Такое сочетание повышает потенциал организации, что дает ей возможность сформировать новые конкурентные преимущества.

Часто внутренние консультанты открывают новые - собственные консультационные фирмы.

Но и оставаясь структурным подразделением, сильная команда внутренних консультантов может находить клиентов за пределами организации.

Другой тенденцией является фактическое превращение внешних консультантов во внутренних (при продолжительной работе и абонентском обслуживании одного клиента).

Наличие внутренних консультантов позволяет организации:

- контролировать цены на рынке консалтинговых услуг;
- производить тщательный отбор внешних консультантов;
- проводить подготовительную работу до прихода консалтинговой фирмы собственными силами;
- сопровождать внедрение принятых решений.

1.12. Внутренние и внешние консультанты

Отмеченные выше обстоятельства и несовершенство законодательства, возрастающая конкуренция и стремление держать в тайне как можно больше информации о проблемах организации привели к появлению в российских организациях внутренних консультантов по управлению и организационному развитию.

Из практики известно, что внутренний консультант должен быть освобожден от исполнения других обязанностей и не должен быть членом управленческой команды, чтобы обеспечивать чистоту консультационной работы, оставаясь «беспристрастным» организатором процесса решения проблем организации.

Вот, помню, был у меня клиент – ректор университета (он же – мой работодатель).

Поскольку я заведовал кафедрой, постольку можно говорить о том, что я выступал в роли внутреннего консультанта. Работая более 5 лет и будучи членом ученого совета, я был осведомлен об основных факторах внешней и внутренней среды университета.

И, когда произошла смена руководства, вновь избранному ректору надо было заявить о себе внутри университета (хотя он всю трудовую жизнь провел в стенах университета, был до избрания деканом и его знали в университете хорошо), во властных структурах города и области, а также в Министерстве образования и науки РФ.

Я вышел к ректору с предложением разработать стратегию развития университета, хотя до этого ни разу консалтинговую работу для учебных заведений не выполнял. Ректор с опаской, но согласился и издал приказ, подготовленный мною, обо всех процедурах консалтинговой работы. Работа завершилась успешно (кейс подробно изложен в практикуме к главе 5).

В работе проявилась специфика внутреннего консультирования, которая заключалась в следующем.

Монопольное положение внутренних консультантов (вся кафедра состояла из доцентов, защитивших диссертации под моим руководством) позволило без сопротивления со стороны руководства университета провести весь цикл работ. Кафедра (экономики и стратегического развития) пользовалась репутацией успешной и инновационной, занимавшей стабильно первое место в университетском рейтинге кафедр. В процессе подготовки к групповой работе руководства университета все потенциальные участники прошли тестирование для того, чтобы консультанты сформировали равновесные по своему потенциалу подгруппы. Но что интересно: ректор результаты своего тестирования под разными предлогами так и не отдал внутренним консультантам.

Видимо, проявилась специфика внутреннего консультирования, которая заключается в том, что клиент посчитал опасной для себя передачу информации о характеристиках своей личности внутренним консультантам, дабы гарантированно обеспечить конфиденциальность этой информации.

Внутренние консультанты, реализуя контракт на выполнение работы (в приказе ректора была оговорена цена работы, полномочия, процедуры и т.п.), работали еще и на репутацию кафедры и свою личную – в результате неформальных контактов члены кафедры создали доверительные отношения с ректоратом и в целом с руководством университета.

Зависимость внутреннего консалтинга от работодателя наложила свой отпечаток на результативную часть работы: предложения ректора по формулировкам философии развития университета доминировали на групповой работе, а когда наступил момент реализации разработанной стратегии, у консультантов не было возможности повлиять на принятое ректором решение скорректировать то, о чем договорились на групповой работе. Мотивация консультантов на реализацию разработанных решений не оправдалась, но противостоять решению ректора и аргументировать целесообразность реализации выработанных решений никто и не пытался: он руководитель – ему виднее. К слову сказать, ректор в конце своего срока пребывания в этой должности (спустя 5 лет) основные наработанные с консультантами решения все-таки реализовал.

О том, чем же может отличаться внутренний консультант от консультанта внешнего, не состоящего в штате организации, можно судить по содержанию информации, приведенной в таблице 1.2.

Мнение практика
<p>...Отличительная особенность внешнего консультанта – он может не знать в деталях все особенности конкретного сектора. Зато видит подчас то, что не замечают узкие специалисты, пусть даже очень хорошие.</p> <p style="text-align: right;">И. Г. Альтшулер</p>

Таблица 1.2

Характеристики консультантов

Характеристика	Наименование консультанта	
	Внешний	Внутренний
Функция	организация процесса	все, что и у внешнего консультанта
	обучение клиента	всегда детализация решений до состояния, пригодного для внедрения
	командообразование	связь с внешней консультационной средой
	выработка решения	координация получаемых консалтинговых услуг
Конкуренция	заставляет предлагать клиенту более выгодные для него условия	монопольное положение дает определенные преимущества консультанту
Критерии успешной работы	оплата по договору лестные отзывы клиента рекомендации клиента	успешность карьеры результат от изменений
Зависимость от руководства организации	значительная	полная
Информированность	информации о проблемах клиента недостаточно	информации много, но нет свежего взгляда на проблемы
Участие во внедрении	участие ограничено или отсутствует полностью	постоянное участие в процессе всех изменений
	мотивация к внедрению невысока	мотивация к внедрению высокая
Длительность процесса	процесс короткий	процесс длительный

Другими словами, внешние консультанты объективны и независимы, обладают умениями в решении проблем, возникающих в организациях различных отраслей, имеют репутацию профессионалов и статус «звезд», в то время как внутренние консультанты имеют большую информацию о своей организации, затраты на их услуги на 30-50 % ниже, они оперативно

и непрерывно включаются в процесс консультирования, они более мотивированы на конечный результат и снижают вероятность утечки конфиденциальной информации.

Очевидно, что в том случае, когда организация оказывается в незнакомой для внутреннего консультанта ситуации, следует приглашать внешних консультантов. Поэтому целесообразно сочетать услуги внутренних и внешних консультантов, что к тому же позволяет:

- сокращать сроки решения проблем;
- уменьшать расходы на консультационные услуги;
- повышать квалификационный потенциал внутренних консультантов и организации в целом;
- повышать качество услуг.

Когда же функция внутреннего консультирования начнет приносить стабильный доход от деятельности консультационного подразделения, такое структурное подразделение можно выделять в дочернее предприятие, оказывающее консалтинговые услуги на принципах аутсорсинга.

Глава 2. Виды консультационных услуг

В рамках второй главы изучающие курс приобретут знания и опыт применения этих знаний на практике в процессе участия в проведении второго практического занятия. В итоге по материалам второй главы они будут:

знать

классификации управленческого консалтинга;
типологию консультирования, виды деловых услуг в консалтинге;
ситуацию в отрасли консалтинговых услуг;
сущность нейролингвистического программирования;
способы моделирования опыта;
принципы взаимодействия коуча и клиента;

уметь

классифицировать консалтинговые услуги;
определять типы консалтинговых и деловых услуг;
выделять подсистемы управленческого консалтинга;
комментировать ситуации на рынке консалтинговых услуг;
применять на практике модели нейролингвистического программирования;
идентифицировать опущения и искажения при моделировании опыта;
формулировать вопросы в режиме коучинга;

владеть

методами классификации консалтинговых услуг;
приемами нейролингвистического программирования и коучинга;
ситуацией на рынке консалтинговых услуг;
динамикой изменения лидеров рынка консалтинговых услуг;
структурой рынка и сегментацией рынка консалтинговых услуг.

2.1. Классификация консультационной деятельности

Десять заповедей лишь потому так лаконичны, ясны и понятны, что были написаны без помощи советников и экспертов.

Шарль де Голль

Четкой классификации видов деятельности в области управленческого консультирования, по мнению большинства экспертов в этой сфере практической деятельности человека, пока не существует. В то же время по классификации FEACO¹³, применяемой в Европейском справочнике-

¹³ FEACO – Европейская федерация консультантов по управлению, была создана в 1960 году в Париже и первоначально объединяла ассоциации Нидерландов, Франции, Германии, Швеции и Швейцарии. В настоящий момент в Федерацию входят ассоциации Италии, Австрии, Бельгии, Дании, Финляндии, Норвегии, Испании, Греции, Кипра, Польши, Венгрии, Словении, Румынии, Болгарии, Хорватии и Боснии и Герцеговины. Ассоциации, входящие в FEACO, представляют более 3 000 консалтинговых компаний всех размеров. URL: <http://www.asconco.ru/index.php?Itemid=12> (дата обращения: 21.09.2015).

указателе консультантов, насчитывается 84 вида предметных областей консалтинга.

В классификации развитых стран можно встретить разделение консультационной деятельности на экспертное, процессное и обучающее.

Мнение практика: парадокс от Хайниша	
Решаемые консультантом задачи или предоставленные клиенту услуги должны быть заранее определены	Решаемые задачи часто заранее не определены и не могут быть определены

С одной стороны, вид консалтинга определяется постановкой задачи клиентом, но, с другой - задачи клиента, как правило, относятся к разряду слабоструктурированных, поэтому саму формулировку задачи и способ ее решения консультант определяет по ходу консультационной работы.

Экспертное консультирование основано на специализации в какой-либо предметной области деятельности клиента, а процессное – помогает клиенту организовать процесс диагностики, поиска решений и их реализации. Обучающие консультанты повышают квалификацию клиента и его работников.

Управленческое консультирование в указанной классификации выделяется тем, что в качестве клиента выступает, как правило, руководитель организации.

Для экспертного консультирования характерны следующие признаки:

- устные ответы на вопросы в режиме реального времени;
- консультации в форме дискуссионного обсуждения проблем и поиска путей их разрешения;
- письменные ответы на вопросы и аналитические обзоры на заданную тему;
- экспресс-анализ текущей ситуации;
- глубокий анализ ситуации с установлением и описание причинно-следственных связей наиболее значимых проблем развития организаций;
- экспертные оценки и заключения по конкретному вопросу.

Консультирование по процессу как метод управленческого консультирования разработан в 1940-1950 гг. в США Куртом Левиным и Карлом Роджерсом.

Отмеченный метод предполагает, что без активного участия со стороны клиента трудно получить положительные результаты реализации выработанных решений по изменению организации. Процессный консультант не только обеспечивает решение поставленной задачи, но и помогает изменить те способы, с помощью которых сотрудники клиента выполняли свою деятельность прежде. То есть в качестве самостоятельной задачи ставится не только потребность решения актуальных проблем организации, но и приобретение навыков диагностики, анализа и решения проблем ор-

ганизации клиента, которые становятся достоянием организации и после ухода консультанта из организации.

В рамках процессного консультирования взаимодействие консультанта и клиента обеспечивает реализацию закона синергии в силу того, что консультанты, обладая методами анализа и синтеза решений, побуждают клиента активизировать свое собственное мышление и использовать весь имеющийся потенциал знаний и опыта в конкретной отрасли человеческой деятельности, в деятельности конкретной организации.

Другими словами, экспертный консультант предоставляет клиенту готовое решение, а процессный консультант находит вместе с клиентом решение, которое клиент воспринимает как собственное.

Направления и параметры процессного консультирования могут быть представлены следующим перечнем:

- организация процесса поиска альтернативных решений специалистами организации без активного участия в обсуждении со стороны консультанта;
- организация и проведение интерактивных игр по проблематике клиента, а также формирование процессов осуществления иных форм групповой работы;
- участие в процессе принятия решений на правах одного из экспертов клиента, но при активном влиянии на процесс обсуждения и выработки решения;
- обеспечение процесса реализации выработанных рекомендаций;
- непосредственное участие во внедрении и корректировке самого процесса изменений в организации.

Важность двух последних аспектов заключается в том, что консультант и клиент берут на себя совместную ответственность за результаты процесса организационных изменений.

При этом для консультанта важно на период всего процесса консультирования оставаться независимым (внешним экспертом), что обеспечивает объективность суждений, необходимых организации клиента для выработки и осуществления изменений.

Что же касается обучающего консультирования, то при его реализации консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекционных и семинарских занятий, тренингов, имитационных игр, разбора конкретных ситуаций и т.д. Роль клиента в этом процессе заключается в формировании запроса на обучение, осознанный выбор целей, программы и формы обучения, состава учебных групп.

Обучающее консультирование основано на следующей специфике:

- клиент выбирает форму обучения (семинар, имитационная игра, тренинг) и содержание учебной программы из числа отработанных и стандартных программ;

- под проблематику, определенную самим предприятием, консультанты специально адаптируют имеющиеся в их арсенале программы обучения;
- по заданию клиента консультант формирует состав обучаемой группы (методом контент-анализа личных дел, интервью, тестирования) и ведет обучение по согласованной программе;
- осуществление подготовки работников клиента к проведению групповой работы (для формирования равновесных подгрупп, определения потенциала участников и т.п.);
- выработка умений у работников клиента в части методов и инструментов решения проблем организации;
- обеспечение эффекта глубокого погружения участников групповой работы в проблематику (для того чтобы в сжатые сроки учебная группа освоила минимально необходимый объем информации).

2.2. Консалтинг в области управления

Управление как целенаправленное воздействие на управляемую систему есть процедура достижения поставленных целей: роста эффективности деятельности организации в целом, изменения управляемой системы или ее ликвидации.

В этом смысле управленческое консультирование представляет собой процесс содействия организации определению целей изменения управляемой системы и реализации самих изменений.

Услуги:

- решения проблем;
- улучшения параметров деятельности организации;
- консалтинг в области информационных технологий, в области информационных систем и системной интеграции;
- подготовки и реализации слияний, поглощений и выделений;
- консалтинг и планирование в области финансовой и хозяйственной деятельности, а также анализ инвестиционных проектов и проектов в части формирования корпоративной культуры.

Вот, помню, был у меня клиент – заместитель главы администрации района (кейс подробно рассмотрен в практикуме к главе 4). Клиент как явный сторонник стратегического развития муниципального образования разместил в 2014 году заказ на разработку стратегии в ведущем высшем учебном заведении региона и активно участвовал на всех этапах диагностики и разработки стратегии развития муниципального образования. Разработка осуществлялась рабочей группой, в которую вошли представители исполнительной и законодательной власти (последняя отражала представительство бизнеса и некоммерческих организаций), а процесс вел консультант.

А надо отметить, что во Владимирской области в 2003 году абсолютно все муниципальные образования разработали стратегии своего развития при финансировании этого проекта Ж. Соросом через фонд «Евразия». Консультантами в этом процессе выступили специалисты фонда, и они заложили стереотипы по структуре и содержанию в указанные стратегии.

За прошедшие 12 лет в методическом плане изменилось многое в стратегическом менеджменте. К тому же в конце лета 2014 года вступил в силу Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации», который определил документы стратегического планирования. Одним из документов значился документ под названием «Стратегия». Закон определил структуру и содержание стратегии.

Когда же на рассмотрение был направлен итоговый отчет о работе и сама стратегия развития муниципального образования, то после короткой паузы по электронной почте поступило сообщение: это не стратегия.

Понадобилось разъяснение положений федерального закона (хотя в обучающей части семинаров была показана специфика указанного закона) и комментарии к последующим после разработки действиям.

В итоге работа была принята и оплачена, а через неделю глава администрации муниципального образования направил в адрес руководства высшего учебного заведения благодарственное письмо за разработанную стратегию.

2.3. Аутсорсинг как направление консалтинга

Outsourcing – один из подходов к повышению эффективности деятельности организации, в основе которого лежит передача другим организациям тех функций, которые сама организация выполняет хуже, чем специализированные организации на стороне (например, заказ на алюминиевое литье двигателестроительный завод размещает на специализированном литейном предприятии, а свое литейное производство ликвидирует).

Либо организация передает консалтинговой фирме функции, связанные с реализацией рутинных операций по ведению управленческого или бухгалтерского учета, для того чтобы сосредоточиться на поиске решений стратегически значимых задач.

В этом случае консалтинговая фирма на постоянной основе выполняет часть функций самой организации. Часть работников организации, ранее выполнявших отмеченную функцию, может быть принята на постоянную работу в консалтинговую фирму, но размещаться они могут на прежних рабочих местах в организации, образуя специализированные подразделения консалтинговой фирмы. Процедура управления этими специалистами, как и независимая оценка деятельности организации-клиента находятся в ведении консалтинговой фирмы. Тем самым достигается большая эффективность в оценке действительного состояния организации

и обеспечивается фокусирование главных специалистов на стратегическом развитии в условиях конкурентной борьбы на рынке.

2.4. Типология консультирования

Очевидно, что у каждого клиента есть своя задача для консультанта. Поэтому требуются разнообразные методы исследования проблем клиента и подготовки решений этих проблем. В зависимости от задач, формулируемых клиентом, консультации могут носить как нормативный характер, так и исследовательский.

Директор «Школы консультантов по управлению» (далее - ШКУ) доктор философских наук, профессор Аркадий Ильич Пригожин на своих лекциях в школе приводит такую классификацию консультационной деятельности (см. таблицу 2.1. – *в редакции автора*).

Таблица 2.1

Типология консультирования

Наименование пар-	Нормативное	Ценностное	Проблемное	
			По проекту	По процессу
Методы работы	<ul style="list-style-type: none"> • Информирование • Расчеты • Разработки • Документирование • Аудит • Обучение 	<ul style="list-style-type: none"> • Обучение • Групповая работа • Переговорная технология • Тренинг 	<ul style="list-style-type: none"> • Оргдиагностика • Разработки • Проблемные семинары • Обучение 	<ul style="list-style-type: none"> • Оргдиагностика • Взаимообучение • Сценарный метод • Рефлексивный метод • Работа с группой • Игровые методы • Проблемные семинары • Переговорная технология • Социодрама • Тренинговые методы
Функции консультанта	<ul style="list-style-type: none"> • Эксперт • Аудитор • Разработчик • Советник • Преподаватель • Инноватор 	<ul style="list-style-type: none"> • Идеолог • Медиатор • Тренер • Инноватор 	<ul style="list-style-type: none"> • Диагностик • Эксперт • Разработчик • Преподаватель • Инноватор 	<ul style="list-style-type: none"> • Диагностик • Эксперт • Модератор • Фасилитатор • Методолог • Игротехник • Инноватор

Консультант-клиентные отношения	Консультант передает клиенту рекомендации по конкретным изменениям	Консультант «прививает» клиентной организации новые ценностные ориентации	Консультант проводит диагностику и под проблемы предлагает свои решения	Консультант проводит диагностику клиентной организации и предлагает методы совместного с ней выявления и решения организационных проблем
---------------------------------	--	---	---	--

Под нормативным консультированием здесь понимается консультирование по конкретным вопросам в области экономики, юриспруденции, финансов и т.д., на которые есть конкретные нормативы, установленные законами, подзаконными актами или другими документами.

Ценностное консультирование предназначено для внесения новой ценности в организацию: идеологии совладения работниками собственностью организации; управление тотальным качеством; клиентной ориентации организации и т.д.

Проблемное консультирование стремится ответить на вопрос: какую проблему вы этим решаете?

При этом проектный подход представляет собой задание сделать нечто конкретное: создание какого-либо продукта, выполнение определенной работы, проработка конкретного проекта. Проблемный же подход предусматривает аналитическую часть по исследованию проблем организации и только затем – выбор наиболее важной проблемы и организацию процесса поиска ее решения.

Проблемное консультирование А. И. Пригожин еще называет «живой» методологией, поскольку конкретные результаты достигаются клиентом и консультантом в совместной работе по ходу консультационного процесса.

Консультант производит исследование действием. И если в процессе экспертного консультирования результат однозначно задан, то в проблемном консультировании по процессу все зависит от искусства консультанта не только проявить свои экспертные знания, но и помочь клиенту полностью включиться в процесс поиска решений и использовать его экспертный потенциал по исследуемой проблеме.

Мнение практика: парадокс от Хайниша	
В работе консультанта преобладает определенный вид консультирования, например, экспертный, процессный, проектный, обучающий	В своей работе консультанты используют разные виды консультирования

Дело в том, что у каждого вида консультирования есть как достоинства и преимущества, так и недостатки, поэтому в практике одной и той же консультационной работы используются различные сочетания всех видов консультирования.

2.5. Деловые услуги

Продуктом консультационной деятельности является услуга, под которой понимается осуществление полезной и приемлемой для клиента деятельности.

Процесс производства и продажи консалтинговых услуг осуществляется путем взаимодействия субъекта и объекта консультирования. Субъектом является консультант, объектом – клиент (клиентская организация и ее проблемы, задачи, процессы). По классификатору Всемирной торговой организации (ВТО) консалтинг рассматривается как сектор деловых непрофессиональных услуг, в то время как юридические и аудиторские услуги относятся по этой классификации к деловым профессиональным услугам.

Формирование рыночной экономики, основанной на экономической свободе субъектов хозяйственной деятельности, создало объективную потребность в оказании независимых деловых услуг предприятиям различных форм собственности. Консультанты формируют и распространяют общие правила управления в организациях, выполняют роль временного, но квалифицированного работника организации по решению накопившихся проблем.

Консультационные и аудиторские и тому подобные услуги относят обычно к числу элементов рыночной инфраструктуры наряду с кредитной системой коммерческих банков (в том числе эмиссионных), биржами (товарные, сырьевые, фондовые, валютные и биржи труда), страховыми компаниями, системой деловой коммуникации, всевозможными рекламными агентствами и агентствами по изучению рынка.

Структура наиболее востребованных консультационных услуг приведена на рисунке 2.1.

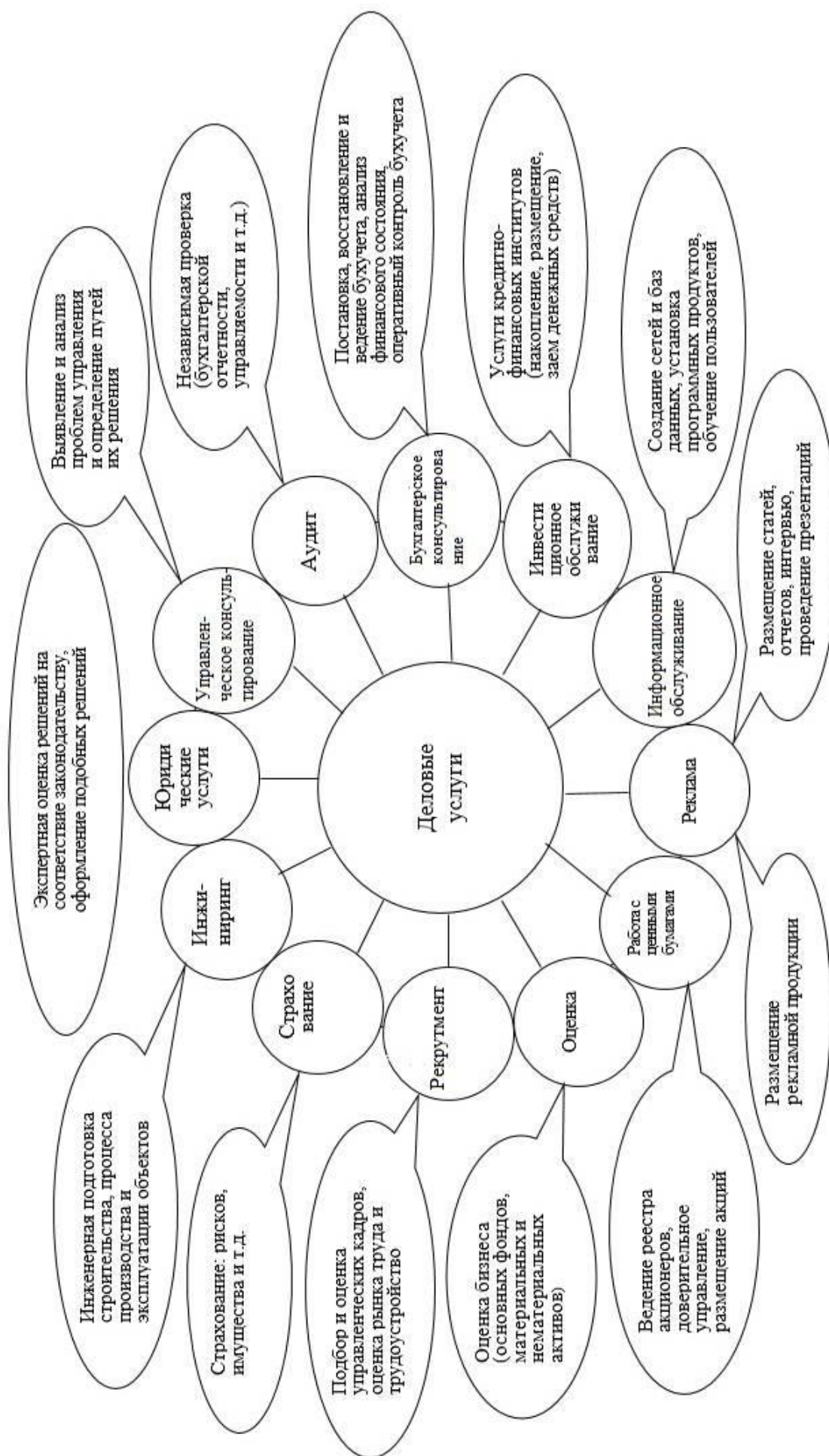


Рис. 2.1. Структура услуг

В мировой практике существует устоявшееся понятие «профессиональные услуги по экономике и управлению», которые имеют более широкое содержание, чем управленческий консалтинг. Отличие в том, что консалтинг предполагает предоставление советов и рекомендаций, а такие профессиональные виды деятельности, как аудиторские, юридические, бухгалтерские услуги, предполагают осуществление сторонними специалистами определенных функций менеджмента вместо штатных работников организации. Такие услуги объединяют с понятием «консультирование» независимость исполнителей таких услуг от административной структуры клиента и то, что эти услуги оказываются на основе применения определенных научных знаний и профессионального опыта.

Деловые услуги представляют собой виды деятельности, создающие необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер и способствующие формированию и тесному взаимодействию всех элементов рыночной инфраструктуры. Услуги подобного рода всегда платны. Спрос на деловые услуги проявляется по мере развития экономики, а их роль определяется тем, что они создают основу для роста удовлетворенности клиентов.

Как правило, деловые услуги предоставляются по нескольким направлениям одновременно, одно из которых является доминантным. Многие консультационные фирмы оказывают и не консалтинговые профессиональные услуги – происходит своего рода переплетение консультирования и других видов профессиональной деятельности, при этом управленческий консалтинг связан со всеми элементами этой системы деловых услуг.

Граница между управленческим консультированием и остальными деловыми услугами достаточно размыта и порой трудно установить, где заканчивается управленческое консультирование и начинаются юридические или аудиторские консультации.

Формы оказания консультационных услуг.

1. Разовые консультации в режиме:

- устной репрезентации;
- письменной репрезентации;
- запрос-ответ.

2. Информационное обслуживание в форме представления:

- статистических отчетов;
- прогнозов развития экономики и отрасли;
- справки по соответствию нормам законодательства;
- сведений о надежности партнеров.

3. Экспертиза:

- инвестиционных проектов;
- бизнес-планов, составленных клиентом самостоятельно;
- документов, отражающих финансовые операции;
- контрактов.

4. Консалтинговые проекты:

- поиска партнеров;
- диагностики внутренней и внешней среды организации;
- разработки и реализации решений;
- участия в переговорах;
- формирования консультант-клиентских отношений;
- разработки управленческих документов.

2.6. Управленческий консалтинг

Консультационные услуги по своей природе относят к нематериальным, но отмеченная особенность восполняется путем предоставления клиенту полной информации о знаниях, компетентности и опыте консультантов.

Любая услуга обладает к тому же тем свойством, что она не может быть оказана впрок, поэтому спрос на консалтинговые услуги всегда не удовлетворен.

Структура рынка управленческого консалтинга. Классификация рынка консалтинговых услуг, в основе которой лежит функциональная специализация, выглядит следующим образом¹⁴:

- разработка стратегии и стратегическое планирование;
- консалтинг в области информационных систем;
- консалтинг в области электронной коммерции и интернет-технологий;
- консалтинг в области управления производством;
- консалтинг в сфере управления персоналом.

Иной вариант типологии консалтинговых фирм представляет собой интернациональную классификацию, в основу которой положена успешность и масштабы деятельности:

- элитные компании – компании универсальные в своих видах деятельности, но включающие самые престижные услуги в области стратегического управления и управления производственными процессами;
- фирмы, ассоциированные с элитными компаниями (в них работает более полумиллиона консультантов, которые оказывают услуг в год более чем на 60 млрд долл.);
- небольшие или узкоспециализированные фирмы.

Более полная, на наш взгляд, классификация, в основе которой лежит функциональная принадлежность, представлена на рисунке 2.2.

¹⁴ Сост. по: Ярмиш В. Консалтинг – как много в этом слове. URL: <http://www.cfin.ru/consulting/review.shtml> (дата обращения: 20.09.2015).

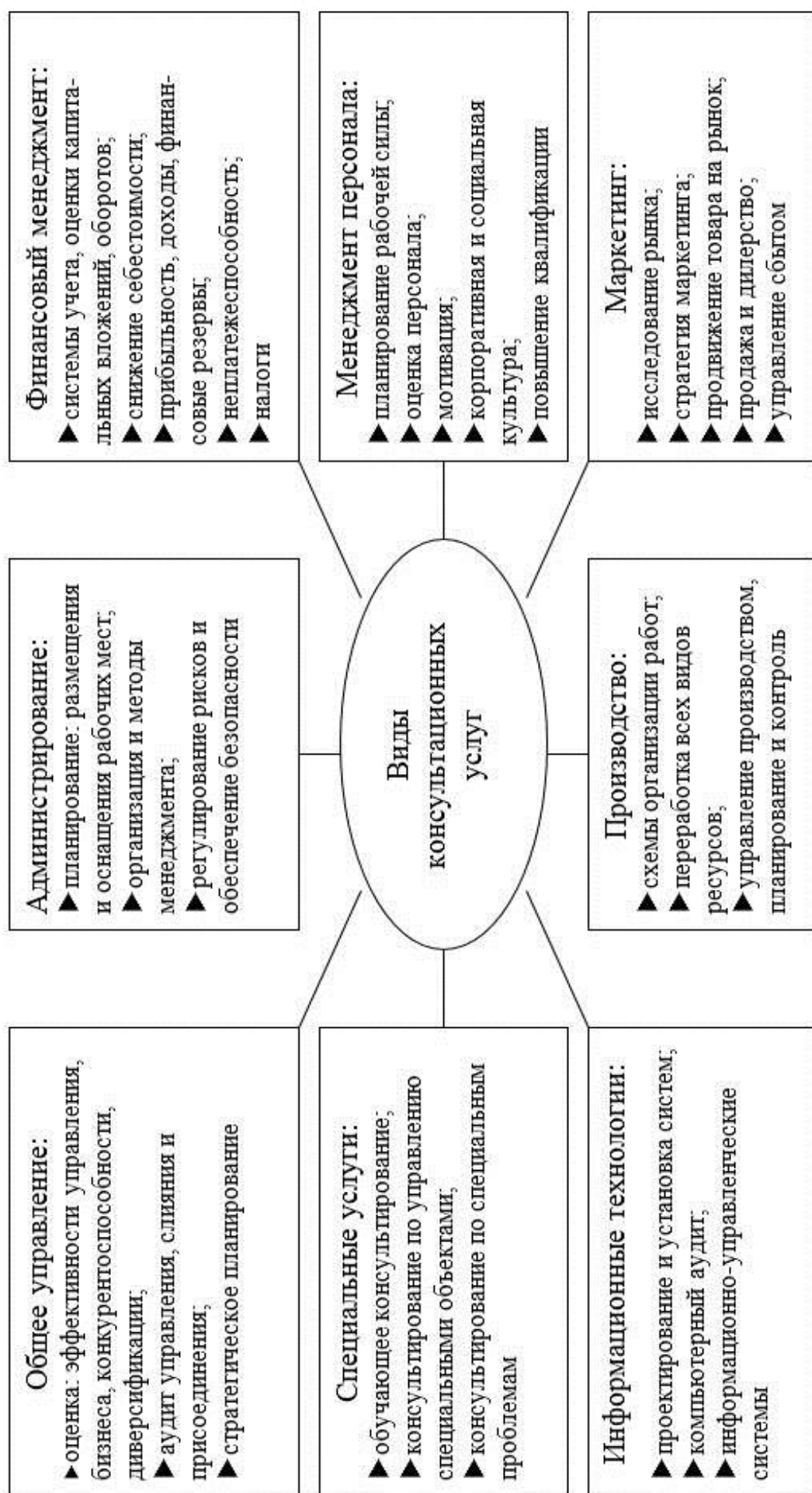


Рис. 2.2. Структура консультационных услуг (построено по Алешиковой В. И. [1, с. 16])

Сегмент рынка, связанный с разработкой стратегии, включает анализ текущей ситуации, формулирование стратегии, а также разработку стратегически значимых проектов, программ и политик (функциональных стратегий). Отмеченный вид консультационной деятельности является сложным, но хорошо оплачиваемым.

Рынок консалтинговых услуг в области информационных технологий расширяется самыми высокими темпами (более 20 % в год) и ориентирован на разработку и внедрение информационных систем, специального программного обеспечения, а также систем управления производственными процессами. Консалтинговые фирмы помимо указанных видов консультационных услуг осуществляют техническую поддержку информационных систем, обеспечивают адаптацию стандартных программных продуктов под задачи клиентов, а также проводят аналитические исследования в области производства средств телекоммуникации.

Консалтинг в области интернет-технологий включает не только сами интернет-проекты (например, разработка веб-порталов или рационализация сетевой инфраструктуры), но и проведение статистических исследований в сети «Интернет» (анализ посещаемости сайтов, выявление предпочтений различных групп пользователей и т.д.). Вероятность появления в этом сегменте рынка новых участников особенно высока в силу его стремительного роста и в силу потребности в специальных знаниях, не являющихся традиционными для консалтинговых услуг.

Услуги в области управления производством для большинства консалтинговых фирм являются всего лишь одним из направлений деятельности. Узкоспециализированных фирм в этом сегменте, занимающихся только реинжинирингом бизнес-процессов, практически нет.

Вопросы, рассматриваемые консультантами в этой сфере, относятся к разряду внутриорганизационных, а не стратегических: оценка оперативности выполнения подразделениями своих функций; определение мероприятий по снижению операционных издержек; управление качеством выпускаемой продукции; управление запасами и планирование производства; повышение скорости оборота оборотных средств и реинжиниринга как метода выявления и устранения процессов, не добавляющих стоимость продукта.

Консультирование в области управления персоналом отражает требование времени о рациональном использовании указанного самого ценного ресурса организации и потребность в повышении качества этого ресурса. Усилия консультантов в этой части направлены на повышение эффективности взаимодействия работников организации и создание команд соратников, а также формирование корпоративной культуры, клиентской ориентации организации и инновационности ее работников.

2.7. Обзор ситуации в отрасли консалтинга

В самом конце прошедшего столетия весь объем российского рынка аудиторско-консультационных услуг составлял около 2 млрд руб. Причем на долю крупных иностранных фирм приходилось более 55 % этой суммы, на крупнейшие российские фирмы – чуть меньше 40 %, на небольшие российские компании – в пределах оставшихся 5 %. В то время приоритеты по видам оказываемых услуг были распределены так, как это отражено в таблице 2.2.

Таблица 2.2
Ключевые сферы консультационных услуг¹⁵

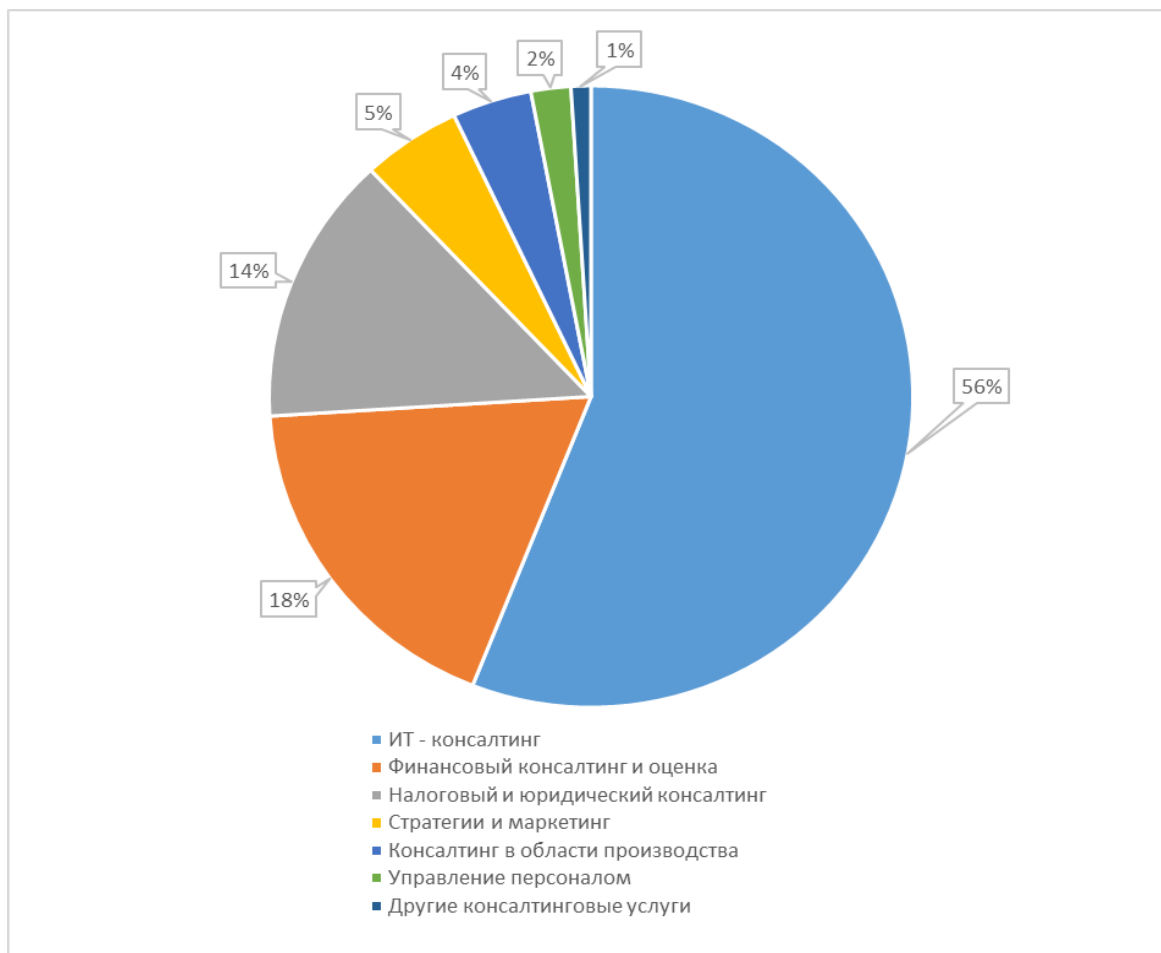
Наименования направлений консультационных услуг	Ранг услуги, балл	
	на рынке Европы	на рынке России
Информационные технологии	1	9
Стратегическое развитие	2	6
Человеческие ресурсы	3	7
Финансовые и административные системы	4	2
Управление производством товаров и услуг	5	5
Маркетинг	6	4
Управление проектами, реструктуризация	7	1
Экономика, окружающая среда	8	8
Юридическое консультирование	9	3

Наибольшим спросом со стороны крупных предприятий пользовались услуги по разработке и реализации:

- многовариантных концепций реструктуризации;
- программ финансового оздоровления;
- стратегий развития;
- совершенствования структур управления;
- программ снижения издержек производства;
- интеграционных систем бухгалтерского учета, финансового контроля и бюджетирования.

Но спустя полтора десятилетия российские консалтинговые компании потеснили иностранных конкурентов, а структура услуг изменилась в пользу информационных технологий и стратегического планирования (см. рисунок 2.3).

¹⁵ Построено по: Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М. : ИНФРА-М, 1999. С. 18-20.



*Рис. 2.3. Структура выручки участников рэнкинга¹⁶
по итогам 2014 года, %¹⁷*

В настоящее время ситуация изменилась существенным образом. Как свидетельствует в последние годы статистика роста выручки участников рэнкинга по направлениям консалтинга, рост рынка ускоряют разработка стратегии и ИТ-услуги. Изменение международной обстановки не позволило сохранить темпы роста рынка, набранные в предыдущие годы (см. рисунок 2.4).

¹⁶ Рэнкинг (от англ. *to rank* - *ранжировать*) - это список любых объектов (например, компаний, стран, людей и т. п.), который можно упорядочить по любому из имеющихся ранжирующих показателей. В отличие от рейтинга, это не зафиксированная форма или методика расчета, а база данных для получения всех интересующих вариантов ранжирований исходного списка.

¹⁷ «Российский консалтинг», 2014 год. URL: <http://www.raexpert.ru/ratings/consulting/2014/> (дата обращения: 20.09.2015).



Рис. 2.4. Прирост рынка консалтинговых услуг, %¹⁸

К 2015 году суммарная выручка только первой десятки отечественных консалтинговых компаний достигла около 52 млрд руб. (см. таблицу 2.3).

Таблица 2.3

Список крупнейших консалтинговых компаний по итогам 2014 года¹⁹

Место в рэнкинге		Группа компа- ний, объедине- ние, компания	Год осно- вания ма- терин- ской ком- пании	Суммарная выручка от консалтин- говых услуг, тыс. руб.	Число спе- циалистов- консультан- тов	Выручка на одного спе- циалиста- консультанта, тыс. руб.
в 2014 году	в 2013 году					
1	3	ЛАНИТ	1989	12 673 539	1 571	8 067
2	4	«Компьюлинк»	1993	8 024 792	702	-
3	5	КРОК	1992	6 600 091	1 502	4 394
4	6	PwC	1989	6476 920	980	6 609
5	-	AT Consulting	2001	6 094 394	2 022	3 014
6	7	«Ай-Теко»	1997	4 007 000	675	5 936
7	13	БДО Юникон	1989	3 727 389	993	3 754
8	9	КПМГ	1992	3 627 400	866	4 189
9	11	«Интерком- аудит»	1993	3 407 730	837	4 071
10	17	2К	1994	3 321 310	642	5 173

Как видно из таблицы, большей частью компании созданы в 90-е годы и имеют высокую выручку на одного работающего.

Лидеры консалтингового рынка в сфере стратегического менеджмента представлены в таблице 2.4, из которой следует, что выручка в 2014 году первой в рейтинге консалтинговой фирмы и десятой отличается на порядок. Такой разрыв обусловлен не только масштабами деятельности, но

¹⁸ Построено по: Российский консалтинг в 2013 году. URL: <http://www.raexpert.ru/ratings/consulting/2013/> (дата обращения: 20.09.2015).

¹⁹ Построено по: Российский консалтинг в 2014 году. URL: <http://www.raexpert.ru/rankingtable/consult/2014/main/> (дата обращения: 09.09.2015).

и долей, которую занимает консультирование в сегменте «стратегический консалтинг» в деятельности указанных фирм.

Таблица 2.4

Первая десятка сегмента «стратегический консалтинг» в 2014 г.

№	Консалтинговая группа, объединение, компания 2014	Выручка по направлению за 2014 год (тыс. руб.)
1	«Развитие бизнес-систем»	941 665
2	«Альянс Консалтинг Инвестмент Групп»	933 250
3	«РСМ Русь»	283 450
4	«АйТи»	280 000
5	«Гориславцев и Ко. EuraAudit»	219 939
6	«ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» (GGI)	218 766
7	«СПЛАН – Холдинг»	125 979
8	2К	121 031
9	«Финансовый и организационный консалтинг»	88 158
10	КСК групп	84 480

Динамика выручки по годам консалтинговых фирм, регулярно участвующих в рейтинге, показана на рисунке 2.5, который свидетельствует о том, что бурный рост выручки лидера сегмента (фирмы «Развитие бизнес-систем») сменился спадом в 2014-м, что отражает снижение интереса клиентов к вопросам стратегии в период спада экономики России в 2014 году и ростом неопределенности.

Региональная структура рынка консалтинговых услуг такова, что большая его доля принадлежит столичным консалтинговым фирмам. Так, выступая в рамках круглого стола, организованного Школой консультантов по управлению в начале 2012 года на тему «Управленческое консультирование как ресурс инновационного развития», руководитель компании «СПЛАН» Шевченко Сергей Григорьевич, отмечал, что по данным исследования экспертно-аналитической и информационно-рейтинговой компании «ЮНИПРАВЭКС», «более трети услуг осуществляется московскими бизнес-консультантами, свыше 10 % компаний работают в Санкт-Петербурге, Сибирском и Приволжском федеральных округах.

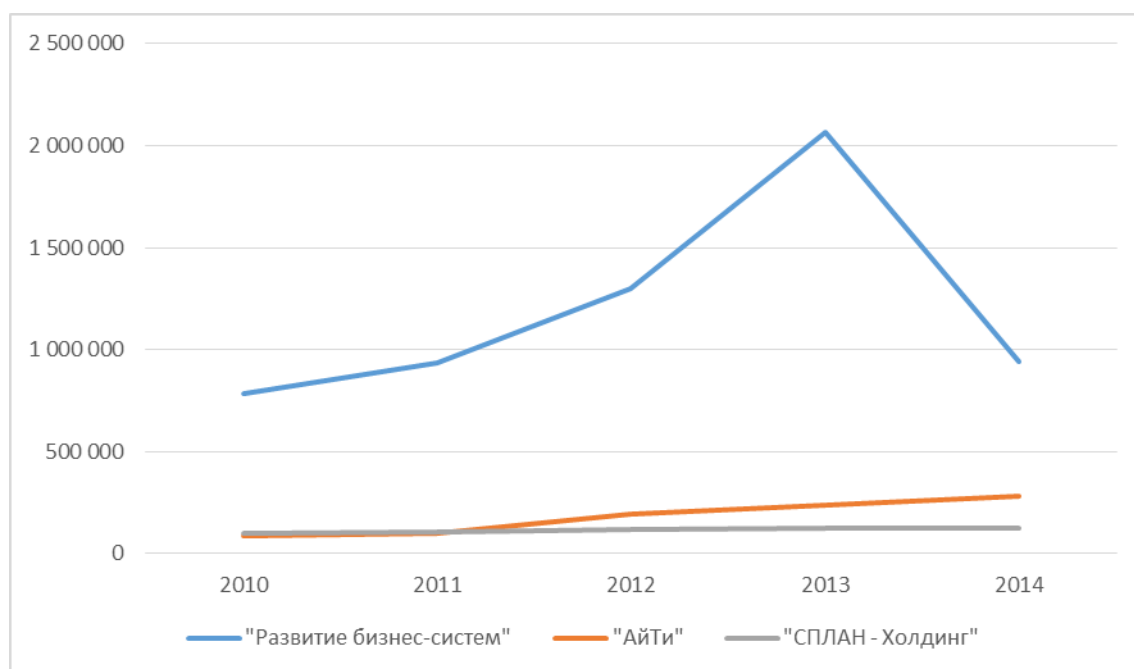


Рис. 2.5. Динамика выручки лидеров сегмента «стратегический консалтинг»

По 5-6 % - в Центральном (без Москвы), Уральском, Дальневосточном округах. Менее всего – 3,2 % и 2,7 % - в Южном и Северо-Западном (без Санкт-Петербурга) соответственно. При этом самыми динамично развивающимися по количественным и качественным показателям оказались Дальневосточный, Сибирский, Уральский и Приволжский ФО»²⁰.

2.8. Сущность НЛП

Гораздо легче отказаться от хороших привычек, чем от плохих.

Наблюдение Сомерсета Моэма

Консультант, как и хороший психолог, «работает вопросами», поэтому он должен так же хорошо владеть лингвистикой.

Нейролингвистическое программирование (НЛП) – это многомерная модель структуры и функции человеческого опыта. НЛП описывает на одном уровне динамическое взаимодействие нервной системы, физиологии, языка и поведенческого программирования, то есть тех основных компонентов, которые создают субъективный опыт.

Базовые предположения НЛП выглядят следующим образом.

- Сознание и тело – это части одной и той же кибернетической системы.

²⁰ Шевченко С. Г. Особенности и актуальное состояние рынка управленческого консалтинга в России. URL: www.ngpc.ru/file_db/Shevchenko-thesisShKU.doc (дата обращения: 23.09.2015).

- Весь жизненный опыт закодирован в нервной системе.
- Субъективный опыт состоит из визуальных образов, звуков и ощущений.
- Смысл моего общения заключается в той реакции, которую оно вызывает и т.д.

Рассматривая язык как репрезентацию опыта, НЛП обоснованно предполагает, что *в процессе общения кодирование и декодирование информации приводит к ее частичной потере.*

Моделирование опыта позволяет представить схемой способы его представления, которая изображена на рисунке 2.6.



Рис. 2.6. Схема способов моделирования

Говоря об *искажении*, имеют в виду, что вещи представлены в модели мира человека, но извращены таким образом, что способность человека действовать становится каким-либо образом ограниченной. В первую очередь здесь следует иметь в виду такие явления, как семантическую неправильность, чтение мыслей и номинализацию.

Опущение – это процесс, в результате которого удаляются части первоначального опыта. Проявление этого способа моделирования осуществляется через сравнение с умолчанием, неконкретные глаголы, модальные операторы и класс типа «ясно и очевидно».

Генерализация – это процесс обобщения опыта, который может приводить к утрате деталей и богатства исходного контекста и мешать людям проводить различия, благодаря которым они располагали бы более полным набором выборов. Этот процесс проявляется через неконкретные имена существительные, универсальные количественные и неконкретные глаголы.

Благодаря этим трем универсальным процессам люди моделируют действительность, создавая свои, индивидуальные модели мира.

Таким образом, работники организации и консультанты получают возможность общаться друг с другом и уточнять отдельные детали проблем и процессов.

2.9. Техники НЛП в управленческом консультировании

Подобные техники и методы используются при взаимодействии клиента и консультанта²¹.

1. Распознавание наиболее часто используемых слов и предикатов репрезентативных систем другого человека и подстройка под них в целях создания раппорта и обеспечения взаимопонимания.

2. Подстройка с помощью «отзеркаливания» и совпадения по позе, жестам, выражению лица, положению головы, темпу и высоте голоса, для того чтобы поддерживать раппорт с собеседником.

3. Перевод высказываний из одной репрезентативной системы в другую для улучшения понимания между отдельными людьми или группами людей, если при общении между ними возникают проблемы.

4. Наблюдение и утилизация сенсорных ключей доступа, а также микродвижений для улучшения взаимопонимания и подстройки под типичные мыслительные стратегии другого человека с целью систематизации и понимания его опыта и сообщений, полученных от других людей.

5. Разрушение неконкретных словесных карт и создание вербальных описаний более высокого качества и, что более важно, поведенческих демонстраций, примеров, для того чтобы создать модель опыта и результатов данного человека, которую можно легко использовать и наблюдать сенсорно.

6. Рефрейминг контекста и содержания проблемного поведения и реагирования путем обнаружения позитивного намерения и вторичных выгод, лежащих в его основе. Целью этого является изменение восприятия в сторону положительного отношения к поведению, таким образом, поведение может восприниматься как более ресурсное. Такое изменение восприятия помогает людям:

- отделить «себя» от «поведения» через усиление и признание данной части личности с целью объединения «себя» с позитивным намерением;
- сохранить позитивное намерение проблемного поведения, даже если поведение, использовавшееся для достижения данного намерения, изменилось;
- сохранить и укрепить вторичные выгоды проблемного поведения или реагирования, которые помогают сохранить экологию системы, а также поддержать «себя» путем изменения нежелательного поведения.

²¹ Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. – СПб. : Речь, 2004. С. 206.

7. Выявление и детализация высококачественных описаний и демонстраций групповых и индивидуальных результатов или желаемых состояний, которые будут хорошо сформированными, практичными и экологичными для той конкретной системы, к которой они относятся.

2.10. Основные модели

Рассмотрим основные модели общения с позиций НЛП и конкретные примеры их проявления; цели, преследуемые консультантом, и способы его возможного воздействия на респондента.

Семантическая неправильность по типу «причина-следствие». Предложения этого типа описывают ситуации, в которых один человек совершает какое-либо действие или поступок, а другой реагирует, испытывая те или иные чувства. При этом между поступком одного и реакцией другого никакой необходимой связи не существует. Такими предложениями описывается модель, в которой ответственность за свои эмоции респондент возлагает на людей или силы, находящиеся вне его контроля.

Эти высказывания легко узнаются по формулам: X заставляет Y чувствовать (испытывать) что-либо; X, но Y; X, значит Y. Содержание подобных моделей и комментарии к ним представлены в таблице 2.5.

Нарушения по типу «чтение мыслей» приведены в таблице 2.6.

Номинализация – это использование слов с процессуальным значением в качестве имен существительных, причем процессуальность как бы исчезает. Действие подается так, как будто бы оно статично. Проще говоря, если существительное нельзя потрогать, услышать, увидеть или почувствовать запах или вкус, то это - номинализация (см. таблицу 2.7).

Таблица 2.5

Семантическая неправильность

Модель	Цель	Пример	Способ работы (вопросы)
X заставляет Y чувствовать	Изменить модель мира таким образом, чтобы человек принял ответственность за свои реакции	Он причиняет мне много страданий	1. Всегда ли дела обстоят именно так?
		Он меня злит	2. Попросить найти исключение из правил
		Я опечален, поскольку вы забыли позвонить	3. Попросить конкретизировать эту зависимость
		Мне одиноко, потому что...	4. Задать вопрос, «перевернув» зависимость
X, но Y	(то же)	Я не хочу сердиться, но она все время бранит меня	(то же)
		Я не люблю быть строгим, но работа требует этого от меня	

X, значит Y	(то же)	Если муж поздно приходит домой, значит, завел себе любовницу	1. Каждый раз, когда муж приходит поздно, это заставляет Вас злиться? 2. Был ли хотя бы один случай, когда муж пришел поздно, а Вы испытывали другое чувство? 3. Как конкретно поздние приходы заставляют Вас злиться? 4. Значит, если бы муж приходил домой вовремя, Вы бы не злились?
-------------	---------	--	--

Для *неконкретных глаголов* можно построить такую таблицу (см. таблицу 2.8). Глаголы обозначают процессы и действия. Детали процесса могут значительно варьироваться.

Модальные операторы возможности и необходимости имеют дело с фразами типа: «Я не могу» (возможность) и «Я должен», «Я обязан» (необходимость), которые накладывают ограничение на поведение. Уточнение выявляет конкретные условия или последствия, которые делают действие необходимым или невозможным (см. таблицу 2.9).

Таблица 2.6

Чтение мыслей

Модель	Цель	Пример	Способ работы (вопросы)
Убеждение в том, что один человек может знать, о чем думает другой, не располагая прямым сообщением об этом от него	Изменить модель мира таким образом, чтобы человек принял ответственность за свои реакции	Это будет не интересно для Вас	Как Вы об этом знаете?
		Он сердит меня	
		Вы понимаете, что я хочу сказать	
		Мне очень жаль, что Вы не учитываете мои чувства	

Таблица 2.7

Номинализация

Модель	Цель	Пример	Способ работы (вопросы)
Стандартный тест на номинализацию: можно ли это положить в тачку?	Вернуться к процессуальной природе опыта	Счастье	Кто счастлив, почему, как?
		Свобода	Кто свободен сделать это? Когда? Где?
		Безопасность	Кто в безопасности, в отношении чего?
		Равенство	Кто равен по отношению к чему?

Таблица 2.8

Неконкретные глаголы

Модель	Цель	Пример	Способ работы (вопросы)
Как именно?	Выявить конкретные варианты поведения, подразумеваемые говорящим	Она ободрила меня	Как конкретно она ободрила Вас?
		Мои друзья полагаются на меня	Как именно они полагаются на Вас?
		Она расстраивает меня	Что она делает, чтобы расстроить Вас?
		Я не доверяю Вам	Как именно Вы мне не доверяете?

Таблица 2.9

Модальные операторы

Модель	Цель	Пример	Способ работы (вопросы)
Что Вам мешает? Что бы случилось, если бы Вы сделали/не сделали?	Выйти за пределы собственных ограничивающих представлений; уточнить информацию	Я не могу добиться успеха	Кто Вам мешает? Что бы случилось, если бы Вы добились успеха?
		Я должен быть совершенным	Что Вам мешает?
		Я должен быть счастливым	Что случилось бы, если бы Вы стали счастливым?

Сравнение с умолчанием производится по сравнению с чем-либо или с кем-либо (см. таблицу 2.10).

Таблица 2.10

Сравнение с умолчанием

Модель	Цель	Пример	Способ работы (вопросы)
Это прилагательные и наречия, обозначающие сравнение, но при этом опускается то, с чем сравнивают	Выяснить то, с чем сравнивают	Пятницы лучше	Лучше чего? Почему?
		Директор умнее	Умнее кого? В чем? Кто так считает?

Класс *«очевидно и ясно»* имеет целью восстановить утраченный референтный индекс. При этом подход заключается в моделировании вопросов типа: кто так считает или для кого это очевидно? Например, такая фраза: «Очевидно и понятно, что планерки проводить лучше всего по понедельникам».

И в заключение рассмотрим два оставшихся способа моделирования. *Универсальные количественные* (УК) слова (слова типа: «все», «никогда», «каждый», «всегда») указывают на свехобобщение. В просьбе уточнить

предлагается сделать переоценку репрезентации с тем, чтобы дифференцировать членов группы более эффективно, что увеличивает возможность выбора (пример, см. таблицу 2.11).

Таблица 2.11

Универсальные количественные

Модель	Цель	Пример	Способ работы (вопросы)
Повторите универсальные количественные в вопросительной форме. «Сгустите краски еще больше». Получите от собеседника пример исключения из правил. Уточните референтный опыт: что или кто конкретно имеется в виду?	Конкретизировать сделанное обобщение	Все мужчины жадные	Все мужчины? Каждый мужчина, которого Вы встретили в своей жизни, был жадным? Вы не сможете вспомнить хотя бы одного, кто не был жадным? Какие конкретно мужчины жадные?
		Всем на меня наплевать	Действительно ли всем? Даже Вам самому наплевать на себя? Неужели не было ни одного человека, кто бы заботился о Вас?

Неконкретные имена существительные легко поддаются конкретизации, о чем свидетельствует содержание таблицы 2.12.

Таблица 2.12

Неконкретные имена существительные

Модель	Цель	Пример	Способ работы (вопросы)
Попросить уточнить имя существительное, местоимение или саму фразу	Получить полную репрезентативную информацию	Мужчины бесчувственны	Какие конкретно мужчины?
		Города опасны для жизни	Какие конкретно города?
		Они не любят меня	Кто конкретно Вас не любит?
		Все смешалось	Что именно?

Моделирование эффективного поведения и процессов управления им лежит в основе НЛП. Моделирование того, как мозг анализирует речевые паттерны и невербальную часть коммуникации.

Являясь людьми, мы можем познать только наше восприятие реальности, что определяет наше поведение и дает этому поведению смысл.

2.11. Коучинг как модель осознания реальности

Коучи же считают, что путь к эффективности - именно осознание реальности вне и внутри себя, хотя и признают, что границы этого осознания могут постоянно расширяться (в терминах НЛП это будет означать смену карты на более детальную, но в НЛП ваш разум - «черный ящик», в коучинге - территория действия и борьбы за ваши цели).

С точки зрения НЛП, наиболее эффективны те люди, у которых есть такая карта мира, которая позволяет им определять наибольшее число возможных выборов и перспектив. Причем ограничения выбора лежат внутри нас, а не вовне.

Эта концепция роднит НЛП с коучингом, хотя и НЛП изучает поведенческие модели, а коучинг занимается вопросами душевного развития и самосознания человека (НЛП предоставляет перечень инструментов, а коучинг дает направление и философию развития). Точки соприкосновения НЛП и коучинга представлены в виде графической модели на рисунке 2.7, а принципы коучинга представлены на рисунке 2.8.

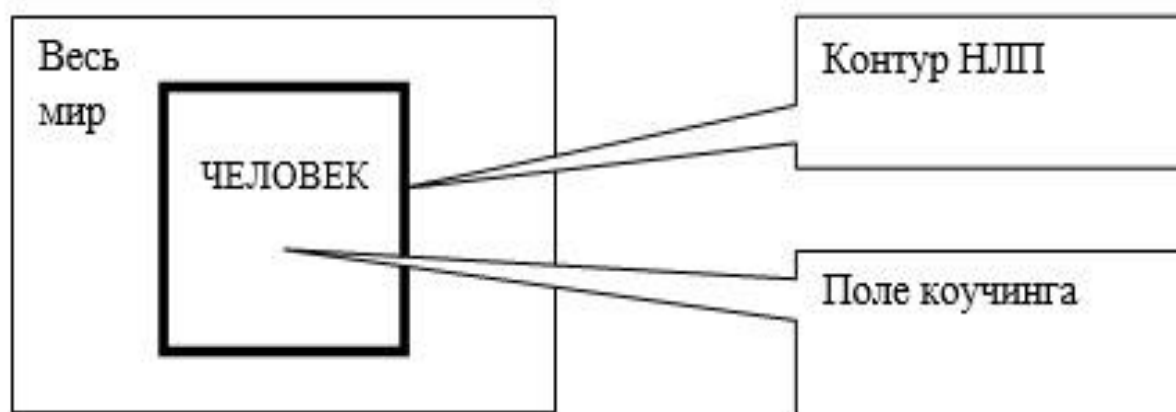


Рис. 2.7. Точки соприкосновения НЛП и коучинга

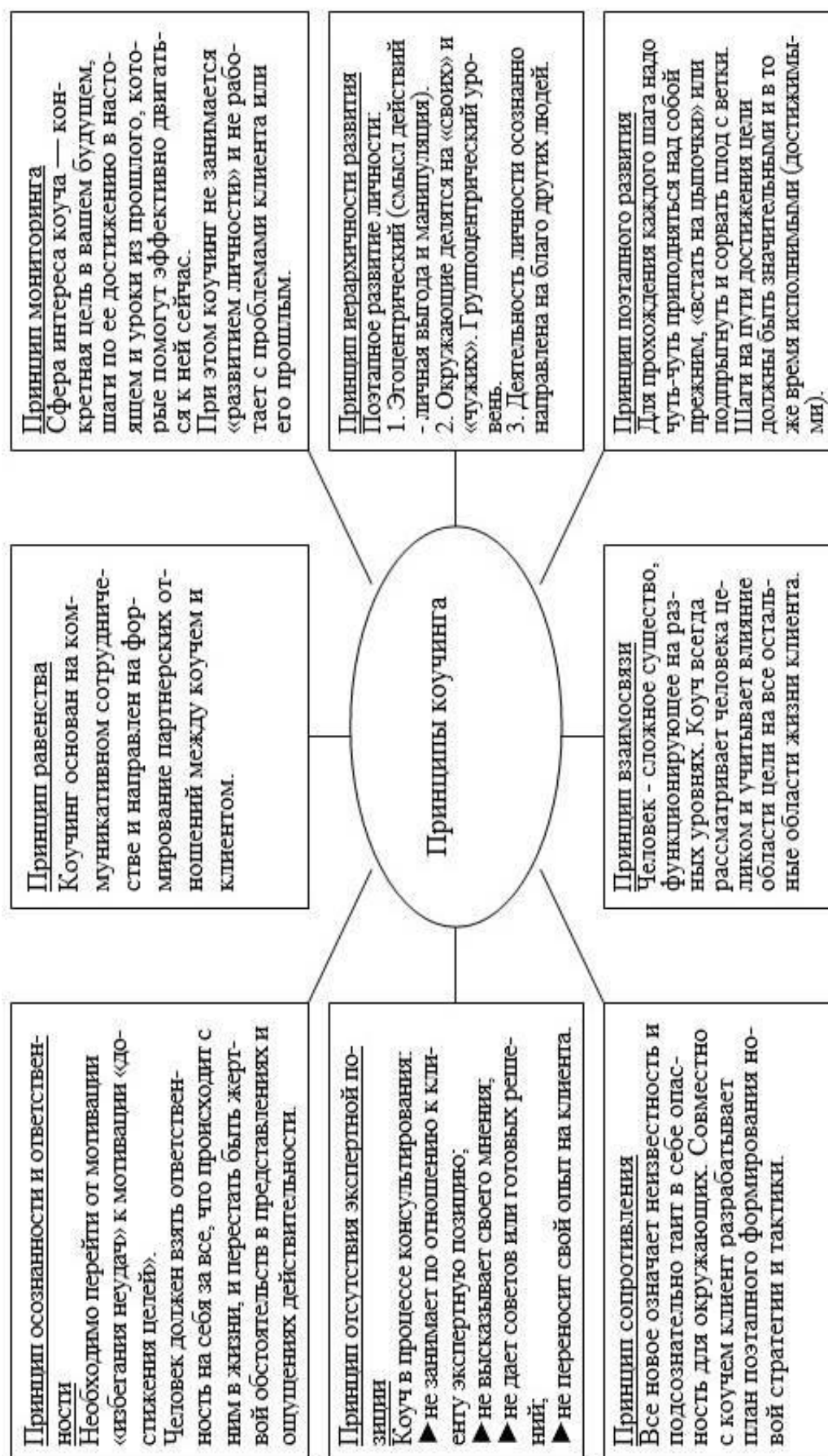


Рис. 2.8. Структура принципов коучинга

Коуч из НЛП, во-первых, может почерпнуть умение выстраивать раппорт, поскольку многое в его формировании физиологично²². Далее – обретение нового видения при наблюдении людей, с которыми общается коуч.

С небольшой практикой совершенно просто начать читать микромускульные лицевые сигналы, которые сообщают, как именно ваше сообщение получено. Во-вторых, важно понимание происходящего с позиции наблюдателя.

Очень сильный раздел НЛП посвящен постановке цели и стратегиям ее реализации. Еще момент — это поддержание себя в форме, в хорошем работоспособном состоянии.

2.12. Коучинг как модель управленческого консультирования

Разновидностью тренерской деятельности консультантов по управлению является коучинг. Коучинг – это особая система поддержки человека, основанная на высокоэффективных средствах активизации, поддержки и сопровождения индивидуального и корпоративного обучения. Задача коуча (специалиста в этой области) – помочь создать клиенту такое качество жизни, которое будет приносить ему удовлетворение. Таким образом, коучинг – это партнерское сотрудничество, благодаря которому раскрывается, реализуется потенциал человека и достигаются результаты его деятельности. Схема процесса коучинга представлена на рисунке 2.9.

²² Исследование Бертивистла в 1970 году показало, что понимание полученного при коммуникации на 7 % содержится в используемых словах, на 38 % — в тоне и стиле голоса и на 55 % — в невербальном поведении.

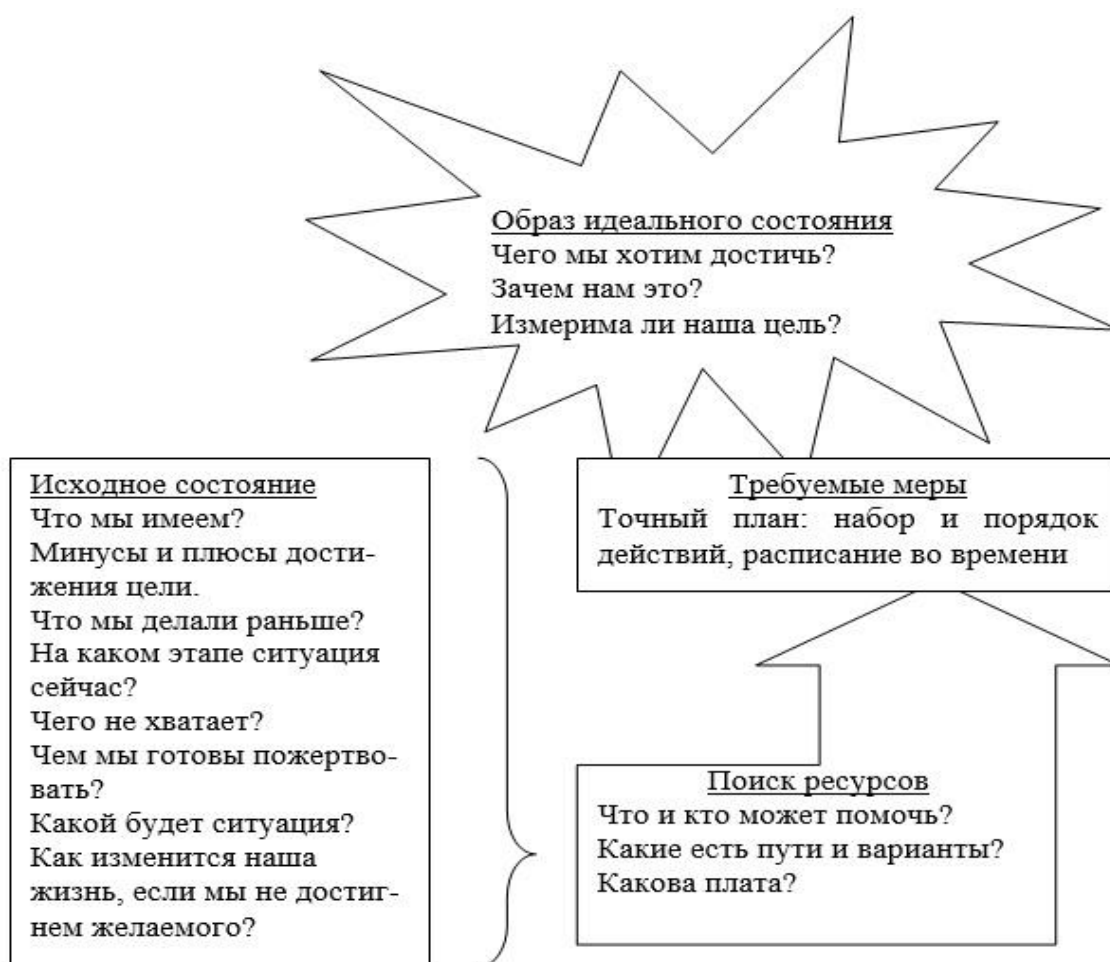


Рис. 2.9. Схема процесса коучинга

Коучинг – это своего рода модель взаимодействия коуча и клиента, благодаря которой коуч повышает уровень мотивации и ответственности у клиента (обучаемого).

Другими словами, коуч – это профессиональный коммуникатор, обладающий умениями в части активного слушания, умениями задавать сильные вопросы и умениями обеспечивать обратную связь с клиентом.

Мнение специалиста
Старайтесь не задавать такие вопросы, на которые можно ответить «Да» или «Нет». Попробуйте задавать вопросы, которые начинаются с «Что ты думаешь о...?».
Б. Дж. Фогг ²³

Коуч может быть внешним консультантом, который как наставник взаимодействует с руководителем организации. В роли коуча может выступать сам руководитель организации, в том случае, когда он взаимодействует со своими заместителями и главными специалистами. Заместители

²³ Б. Дж. Фогг - директор Persuasive Tech Lab в Стэндфорте.

и главные специалисты в процессе совместной работы в команде также могут выступать коучами по отношению друг к другу (см. рисунок 2.10).

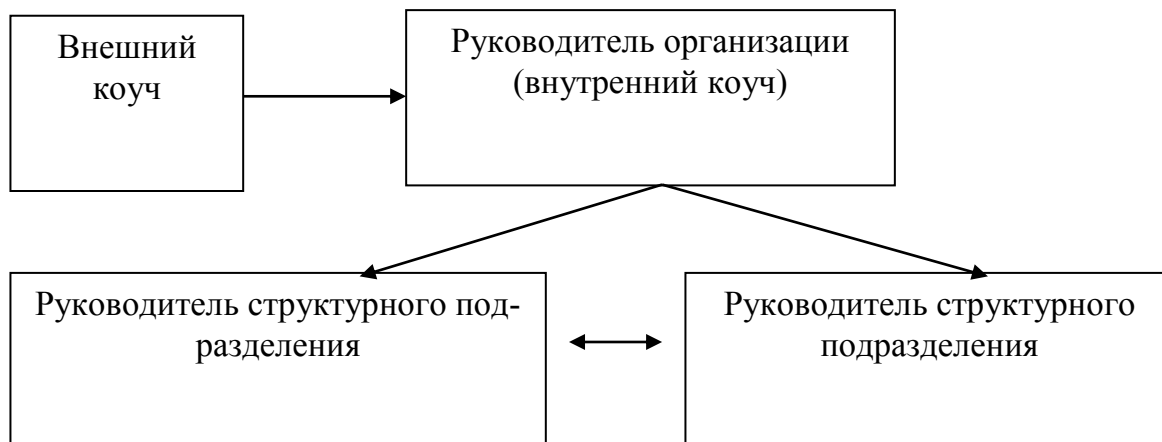


Рис. 2.10. Схема проявления наставничества в организациях

Схема основных параметров коучинга представлена на рисунке 2.11, из которой следует, что рассматриваемое явление представляет собой совокупность характеристик, относящихся к взаимодействию внешнего коуча с руководителем, а также к стилю управления руководителем и к взаимодействию структурных подразделений между собой или взаимодействию в работе управленческой команды.

При этом консультанта в настоящей работе целесообразно рассматривать как наставника, обеспечивающего обучение и развитие работников организации.

В данном случае коуч должен сочетать в себе качества, соответствующие профессиям и консультанта, и тренера, и психолога. Как консультант коуч дает советы в отношении планирования карьеры работников организации. Как тренер стремится привить клиенту определенные навыки и создать условия, в которых клиенты были бы способны самостоятельно находить нужное им решение. Коуч как наставник помогает понять, в каком направлении подопечному следует развиваться (с помощью наводящих вопросов и различных примеров), производит разбор ситуаций, в которых оказывается клиент.

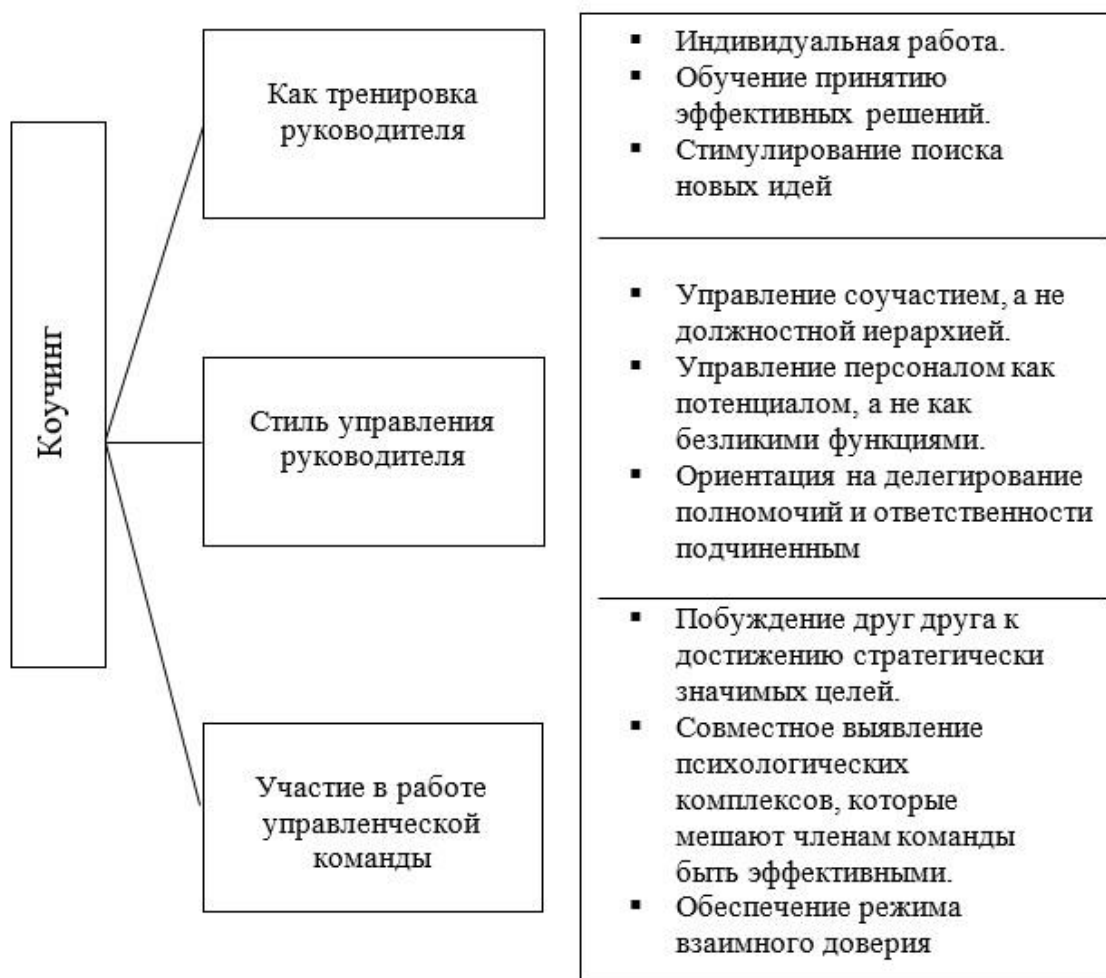


Рис. 2.11. Структура параметров коучинга

Важным качеством руководителя-коуча в нашем случае является активное слушание, которое проявляется как умение понимать не просто смысл сказанного подопечным, но и то, что им не говорится.

Руководитель должен уметь задавать сильные вопросы, благодаря которым клиент может открыть новые возможности, найти альтернативные решения своих поисковых задач. Эти вопросы побуждают работников двигаться к цели и быть инициативными. Зачастую сильные вопросы заставляют любого человека замечать то, что раньше было недоступно, помогают видеть ситуацию с разных сторон.

Как психолог, коуч-руководитель работает только в части понимания происходящего и не поднимает такие глубинные переживания человека, с которыми обычно работают психоаналитики и психотерапевты. Коуч работает в плоскости целеполагания, видения цели, достижения результата, то есть в плоскости достижения успеха, поэтому язык коуча обычно позитивный и оптимистичный.

Задача коуча – помочь клиенту стать самодостаточной личностью, развить в нем творческие начала. Регулярные встречи руководителя и клиента позволяют по-новому взглянуть на проблемы, увидеть нестандартное, новое решение и обосновать его теоретически.

Специалисты в области коучинга отмечают, что с его помощью усвоение нового осуществляется легко и с удовольствием. Казавшиеся нерешаемыми проблемы становятся простыми и понятными для решения.

Те приемы и методы, которые использует руководитель, направлены на тренировку поисковых способностей и развитие потенциала личности клиента, а также на обеспечение максимального раскрытия и эффективной реализации этого потенциала. Однако в отличие от простого тренинга определенных навыков практика коучинга отличается тем, что она основана на создании условий, в которых обучающиеся способны самостоятельно найти нужное им решение.

Клиенты должны получать знания о том, что следует делать, не в виде предписаний, а в результате собеседования с руководителем. В этом случае должна возрастать самомотивация, обеспечивается раскрытие потенциала клиента, а труд из объективной необходимости превращается в источник удовлетворения от хорошо выполненной работы над диссертацией.

Коучинг как стиль работы руководителя организации проявляется в стремлении коуча обучить клиента постановке целей, правильному формулированию проблем, исследованию реальных событий, умению слушать и не торопиться выписывать готовые рецепты.

Здесь следует заметить, что особенность подготовки молодых специалистов заключается в том, что в течение многих лет студентов высшей школы учат послушанию и правилам, и когда от них требуются совершенно иные навыки в процессе самостоятельной деятельности в организациях, они оказываются в тупике. В этом смысле ключевую роль призваны сыграть наставники специалистов, которыми являются руководители-коучи, призванные вовлечь их в разработку решений основных проблем развития конкретной организации.

Коучинг в данном случае представляет собой модель взаимодействия, благодаря которой руководитель повышает уровень мотивации и ответственности как у себя самого, так и у руководимых им работников.

Используемые в процессе совместной деятельности консультанта (коуча) и руководителя системы вопросы, способы получения обратной связи, технологии в области проведения групповых работ позволяют консультанту сформировать реальный план действий клиента, что, в конечном счете, помогает последнему глубже понять суть его работы.

Как утверждают специалисты, только когда людей объединяет общая цель, ценности и у них есть эффективная модель коммуникации, только тогда рождается необычайная приверженность и отпадает необходимость постоянного контроля. При этом следует понимать, что цена, которую приходится платить за стремление работать в стиле коучинг – ослабление контроля исполнения поручений (поскольку включается в работу самоуправление), потребность в постоянном самосовершенствовании со стороны как клиента, так и консультанта.

В целом этот стиль управления выглядит следующим образом: ориентация на формирование малых групп, нацеленных на поисковую работу, формирование команды единомышленников, создание видения как необходимого условия эффективного взаимодействия клиента и консультанта.

Раздел 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Глава 3. Консультант-клиентские отношения и выбор консультационной фирмы

В рамках третьей главы изучающие курс приобретут знания и опыт применения этих знаний на практике в процессе участия в проведении третьего практического занятия. В итоге по материалам третьей главы они будут:

знать

специфику взаимодействия консультанта с клиентом;
содержание контракта на выполнение консалтинговых услуг;
методы формирования цены контракта;
принципы организации отношений консультанта с клиентом;
методы организации выполнения консультационной работы;
специфику внутреннего консультирования;
методы поиска клиентом консультационных фирм;
способы оценки клиентом результатов консультационных работ;

уметь

конструктивно взаимодействовать с клиентом;
составлять контракт на консалтинговые услуги и оценивать работу консультанта по контракту;
организовывать процесс консультирования и взаимодействовать с внутренними (внешними) консультантами;
оценивать результативность консультационной услуги;
анализировать потребности рынка в консультационных услугах и особенности спроса на них;
согласовывать с клиентом предложенные решения;
презентовать отчеты;

владеть

процедурой составления контракта и способами формирования цены контракта;
моделями консультирования;
способами организации консультационной работы;
взаимодействием с внутренними (внешними) консультантами;
поиском клиентов;
получать обратную связь от заказчика по ходу выполнения консультационной работы;
организацией работ по выполнению консультационного проекта.

3.1. Основы взаимодействия консультанта с клиентом

Все, что начинается хорошо, кончается плохо.
Все, что начинается плохо, кончается еще хуже.
Закон Паддера

Процесс консультирования включает двух партнеров: консультанта и клиента. Клиент обращается к консультанту, когда ощущает потребность в помощи со стороны, когда знакомится с консультантом на каком-либо мероприятии, когда узнает об этом специфическом виде деятельности из средств массовой информации или от коллег и решает проверить результативность консультационной помощи на своей организации.

В том случае, когда консультанту предоставляется выбор между оказанием услуг в части решения частной или системной задачи, то, выбирая второе направление, консультант приобретает возможность получить более сильное решение задачи и даже – класса задач.

Неопределенность, в которой часто пребывает руководитель организации при попытке выразить свое ощущение главной проблемы, которую следует решать, представляет собой шанс для консультанта уже на этом этапе начать оказывать профессиональные услуги клиенту в части формулирования предмета предстоящей работы.

Мнение практика
Клиент и плательщик по договору – разные субъекты (иногда заказывают работу для клиента, чтобы его разорить, «поглотить»). Интересы плательщика и клиента расходятся. Кто клиент? Двойное консультирование. Надо создать себе клиента.
И. Г. Альтшулер

Среди вечных проблем, присущих консультант-клиентским отношениям, остаются без однозначного ответа следующие вопросы.

Как с наименьшими потерями убедить клиента заключить контракт на консультационную работу?

Как убедить клиента не останавливаться после получения значительного, но промежуточного результата?

Как преодолеть сопротивление изменениям в организации со стороны управленческого персонала?

Как, оказывая консультационные услуги, не превратиться в услужливого советника?

Как адаптировать успешный опыт предшествовавших работ в организации нового клиента?

Как работать в условиях отрицательного опыта работы клиентской организации с различными консультантами?

Как не позволить себе втянуться в решение текущих проблем жизнедеятельности организации?

При концептуальном рассмотрении процесса консультирования А. И. Пригожин выделяет три подхода в виде метафор: торговый, учительский и клиентский. В первом случае консультант продает свою услугу клиенту. Во втором – стремится наделить клиента новыми для него компетенциями. А в третьем – определить причину болезни организации клиента и наметить пути выздоровления.

При этом необходимо предварительно разобраться в различии между заказчиком и клиентом, поскольку в том случае, если названные субъекты не яв-

ляются одним лицом, то возникают сложности²⁴. Кроме того, важен не только тип самого клиента, но и тип его ожиданий от деятельности консультантов. По содержанию ожиданий А. И. Пригожин предлагает следующую классификацию клиентов, опять-таки в виде метафор²⁵: квалифицированный клиент, стагнант, командир, чудоискатель.

Квалифицированный клиент тот, что способен быстро вникнуть в методики консультационной работы и стать партнером консультанту в выработке решений по выходу организации из проблемной ситуации.

Чудоискатель требует невозможного от деятельности консультанта: привлечь инвестиции на такую-то величину, повысить прибыль на столько-то процентов, достичь бесконфликтности в коллективе и т. п.

Стагнант желает что-либо существенно улучшить, ничего не меняя. Он охотно участвует в разработке вариантов решений, но когда доходит до реализации решений, не решается на перемены и всячески их откладывает.

Командир готов давать указания консультанту по своему разумению: как следует выйти на решение проблем.

Местный знаток, ветеран. Его следует отнести к носителям интересов, группам влияния, стейкхолдерам.

Конечно, приоритет среди клиентов получает тот клиент, который развивает консультантов как специалистов, как экспертов, который обеспечивает материальную и моральную основу развитию консалтинговой фирмы. Поэтому крупные организации дают возможность заключать огромные контракты, но они, как и многие соблазны, могут обернуться своеобразной ловушкой.

Во-первых, бессубъектность клиента, которая проявляется в том, что руководитель организации либо постоянно отсутствует, либо он просто выпадает из консультационной работы на главных этапах ее осуществления.

Во-вторых, стремление видеть в каждом консультанте проектировщика, который должен дать готовые решения.

В-третьих, равнодушие к результатам консультационной работы в силу несовпадения целей собственных с целями, сформулированными в консультационном процессе.

Важным моментом в консультант-клиентских отношениях является факт определения стоимости услуг консультантов. Интересно отметить, что, как правило, бюджет консультационной работы клиенты часто называют вполне уверенно, но не могут сформулировать, что конкретно они хотели бы получить за свои деньги. Отмеченное свидетельствует, скорее всего, о том, что наличие определенного количества свободных денег и отсутствие четкого представления о возможных вариантах решения накопившихся проблем в организации не позволяют клиенту сформулировать условия своего заказа.

В то же время, когда становится ясно, сколько желает потратить клиент на консультационную услугу, тогда консультантам легко просчитать тот необходимый набор работ, который они могут выполнить в рамках обозначенного бюджета. Естественно, отмеченный затратный подход не всегда устраивает клиента, что может служить началом неудовлетворенности итогом работы консультантов. Основным критерием успешности выполненной консультационной работы является чувство удовлетворения клиента от полученного результата.

Схематично параметры консультант-клиентских отношений представлены на рисунке 3.1.

²⁴ Заказчик – это тот субъект, который заказывает и оплачивает работу, клиент – тот, кто возглавляет организацию, в которой проводится консультационная работа.

²⁵ Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М. : МЦФЭР, 2003. С. 169.

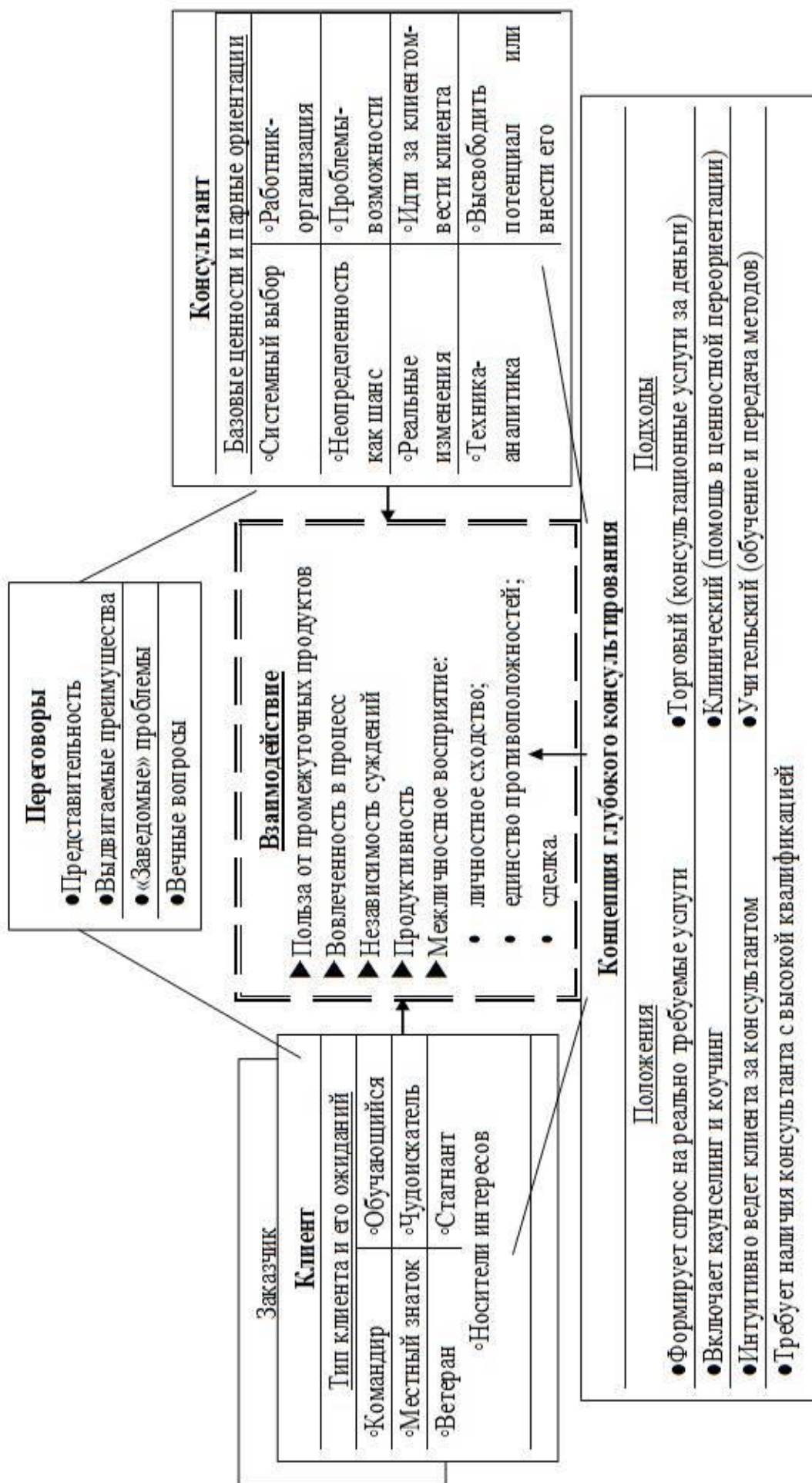


Рис. 3.1. Параметры консультант-клиентских отношений
(каунселинг – это практика индивидуального консультирования, когда консультант дает советы, исходя из личного опыта)

Мнение практика
Нередко получается развивающийся контракт, когда мы соглашаемся на простейший, частичный заказ, но выполняем его с входом на новый, более сложный.
А. И. Пригожин

3.2. Контракт на консультационные услуги

Контракт на консультационные услуги – форма закрепления партнерских связей. В контракте фиксируются принятые договоренности, взаимные права и обязанности, а также последствия нарушения договоренностей.

Две формы сложились в практике: устный договор (как правило, работа на безвозмездной основе) и письменный контракт. Одной из разновидностей письменного контракта является договор на абонементное обслуживание, который взаимовыгоден (для консультанта – своей стабильной загруженностью, а для клиента – оперативностью и невысокой платой).

Краткой формой письменного контракта является письменно-соглашение, которое используется для кратких работ, например, экспертной оценки по какому-либо вопросу.

Структура и содержание контракта произвольны, хотя и имеются типовые разделы: преамбула (введение), основная часть и заключение.

В преамбуле указывается:

- название контракта;
- место и время заключения;
- наименование сторон.

Основная часть.

1. Специфические условия (характерные только для данной работы):

- определения и толкования терминов (проект, консультант, стороны, рабочий час и т.д.);
- предмет договора (цели и описание проекта, объем работ, результаты работ, рабочий план, сроки, особые методы и т.п.);
- обязанности консультанта (перечень работ и услуг по формированию команды консультантов, по оценке полученных результатов, по обучению персонала, по соблюдению конфиденциальности, по оформлению итогового документа, гарантии качества реализации проекта и т.п.);
- обязанности клиента (перечень обязанностей по предоставлению всей необходимой информации, по обеспечению условий работы, по организации обучения, по соблюдению условий оценки и оплаты работы консультантов, по конфиденциальности в части полученной от консультанта информации и т.д.);
- оценка промежуточных и конечных результатов;

- порядок расчета (основания для расчета, согласованный способ определения стоимости работ и сроки производства платежей);
- разрешение споров (как правило, устанавливается досудебная процедура – путем переговоров);
- срок действия договора (временные рамки начала и окончания срока действия);
- штрафные санкции (основания для расторжения договора, основания для штрафных санкций по вине одной из сторон, просрочка приема выполнения работ по вине сторон, задержка выплат и т.п.).

Мнение практика
<p>По-моему, предпочтительнее такая форма контракта: составляется общий договор на оказание консультационных услуг с формулировкой типа «оказание консультационных услуг по развитию фирмы», а далее в том же тексте перечисляются этапы: проведение оргдиагностики; разработка стратегии и идеологии компании; развитие командообразования; разработка функциональных политик (указать, каких именно); развитие организационной структуры; определение служебных функций руководящего состава; обновление бизнес-процессов; разработка кодекса компании; перевод кодекса на уровень поведенческих норм; коучинг руководителей; консультационное сопровождение осуществляемых изменений.</p> <p style="text-align: right;">А. И. Пригожин</p>

2. Общие условия договора: арбитражная оговорка; форс-мажорные обстоятельства.

Заключение: юридические адреса сторон; приложения к договору; подписи сторон.

Вот, помню, был у меня клиент – ИП «Социаль», с которым контракта я не заключал, поскольку фирма клиента состояла всего из 5 человек и работа прошла в течение двух дней. Фирма занималась посредническими услугами – поставляла специи в промышленные предприятия города. В первый день я провел предварительную экспресс-диагностику, а во второй день (с 9 утра до 9 вечера) все члены трудового коллектива в рамках организованного мною процесса выполнили анализ факторов внешней и внутренней среды, сформулировали видение, миссию, стратегические цели и саму стратегию, а также построили матрицу решений и построили структурную схему развития своей фирмы. Разработочный однодневный семинар сопровождался обучающими фрагментами на каждом этапе, что позволило работникам вникнуть в процесс и определить перспективу своего развития.

3.3. Принципы организации отношений

В принципах²⁶ непременно находят отражение:

- особенности предоставляемой услуги и требования к ней;
- нормы поведения клиента и консультанта;
- организация взаимодействия между консультантом и клиентом.

Нормы этики:

- независимость и объективность (например, не обслуживать одновременно конкурирующие организации);
- конфиденциальность (например, без разрешения клиента информация, полученная от него во время работы, не может быть раскрыта или использована консультантом в личных целях);
- установление и согласование с клиентом размера гонорара до начала работы.

Мнение практика: парадокс от Хайниша	
Клиент развивает, двигает вперед консультанта; он – двигатель в консультировании	Клиент сдерживает развитие, двигает вспять консультанта; он – тормоз в консультировании

С одной стороны, клиент развивает консультанта, выстраивая перед ним сложные задачи, а с другой – клиент плохо воспринимает авангардные решения (как правило, сопряженные с риском) и требует менее рискованных решений – апробированных консультантом ранее на других клиентах.

Клиент - не просто потребитель услуг, а руководитель: он часто подчеркивает свое превосходство, болезненно воспринимает обсуждение острых проблем.

Руководитель организации как клиент, как правило, имеет высокую достижительную мотивацию (ориентацию на достижение успеха) и больше реагирует на возможности, чем на стимулы.

Консультанты подчеркивают, что они так же, как и клиент, искушены бизнесом, но в силу пристрастия занимаются консалтинговым бизнесом, имея навыки в методическом обеспечении процессов поиска решений.

Консультант знает больше клиента, клиент не всегда может сформулировать свой заказ, консультант может помочь клиенту сформулировать заказ на услугу.

Мнение практика
Мы должны согласиться с тем, что клиент далеко не всегда может грамотно сформулировать заказ на управленческое консультирование, наша профессиональная позиция должна состоять в том, чтобы своими методами и компетенциями помогать нашей клиентуре точнее определять как цели работы, так и средства достижения этих целей. Не только удовлетворять спрос, но и формировать его.
А. И. Пригожин

²⁶ Принципы – это основные правила деятельности, нормы поведения.

Представление своей профессии консультант осуществляет, сообщая о том, что подобные работы он уже делал ранее. Можно демонстрировать перечень клиентов или буклет в качестве рекламы.

Выгоднее сообщать информацию об управленческом консультировании в мировой практике, в стране и в регионе. Помогает ссылка на членство в ассоциации консультантов России и время нахождения на рынке услуг. Можно продемонстрировать диплом консультанта по управлению.

Когда у консультанта клиент язвительно спрашивает, сколько лет консультант сам работал директором, полезно заметить: вы же не спрашиваете у врача – болел ли он сам когда-нибудь той болезнью, от которой он собирается лечить вас?

Авансы консультанта в части организационной диагностики, как правило, таковы:

мы дадим вам информацию о состоянии дел в организации, которую вы не можете получить сегодня;

мы укажем взаимосвязи между проблемами;

станет ясно, с чего начинать решение проблем;

вы ощущаете проблемы, но с помощью наших методов вы это сделаете быстрее и точнее;

у вас есть проблемы, которые есть и у всех других;

у вас не может не быть проблем, которые есть во всех других организациях (диагностики мы у вас еще не делали, но указанные проблемы у вас наверняка есть);

может быть, вы работаете над стратегией, но она наверняка у вас получается одновариантной, а мы сможем вместе с вами разработать несколько альтернативных направлений (если ваша стратегия разработана давно, то считайте, что она мертва).

Первым нашим результатом будет познание ситуации в организации. Мы предложим вам экран состояния, которое, может быть, будет для вас неожиданным. Разберемся и проясним ситуацию. Никакими другими способами вы больше это не получите.

Затем с вашей помощью мы определим корневые проблемы по нашим методикам, решение которых позволит избавиться сразу от нескольких проблем автоматически. После окончания консультационной работы следует запастись письмами-отзывами или рекомендациями.

3.4. Поведенческие аспекты

Мнение практика: парадокс от Хайниша	
Клиент в работе с консультантом искренен, прост и наивен	Клиент относится к консультированию с недоверием, напряжением, цинизмом

С одной стороны, клиент нуждается в помощи, а поэтому открыт и верит консультанту, но с другой – риск отдать деньги, которых всегда не хватает, дилетанту делает клиента недоверчивым.

Консультант должен демонстрировать уверенность, чему способствует цитирование время от времени практических ситуаций из копилки консультанта.

Контакт с клиентом необходимо осуществлять не по телефону, а с глазу на глаз.

Необходимо придерживаться краткости и выразительности в речи.

Больше слушать, пусть больше говорит клиент.

Консультант ведет беседу, задавая вопросы.

Лучше, если клиент на время переговоров пересядет от телефона подальше.

Наготове следует держать визитную карточку.

Вербальная техника трех «да» (задать три вопроса, на которые собеседник ответит наверняка «да»).

Мнение практика
Первичные переговоры имеют свою специфику: «нет» говорить опасно – потеряешь клиента; «да» говорить, значит обнадежить; ни «да» ни «нет» не говорить нельзя. Сами директора постоянно балансируют на бревне (стремятся изменить ситуацию к лучшему, ничего не меняя). Здесь консультант начинает соревноваться с директором в том виде спорта, в котором директора преуспели больше. <div style="text-align: right;">И. Г. Альтшулер</div>

Если клиент говорит о том, что в организации уже работали консультанты, то предложить другие консультационные услуги (не реструктуризацию, а, например, мотивацию), или предложить уникальную методику, которой никто больше не владеет; мы можем предложить постоянное сопровождение.

Полезно провести сопоставление организационного порядка в организации с коллекцией типовых ошибок.

Если договориться о большой работе не удастся, то следует предложить провести первый этап (без оплаты) и по результату определиться с дальнейшим сотрудничеством.

Произносить минимум специальных терминов (вместо «корневая проблема» – «главная задача»).

Научитесь улыбаться улыбкой уверенного человека.

При выходе из переговоров: у меня осталось пять минут, но, думаю, этого достаточно, чтобы договориться о следующей встрече. Договориться о контактной персоне и с кем обсудить проект контракта.

В переговорах фиксируются ограничения консультационной деятельности и роль клиента в консультационном процессе.

Ниже приводятся десять заповедей клиента.

1. Узнайте все о консультировании и консультанте.
2. Определите проблему.
3. Определите цель.

4. Выберите себе подходящего консультанта.
5. Разработайте совместную программу действий.
6. Активно участвуйте во всех стадиях консультирования.
7. Привлекайте консультанта к внедрению предложений.
8. Следите за ходом выполнения задания.
9. Оцените полученные результаты и консультанта.
10. Остерегайтесь попасть в зависимость от консультанта.

То есть успех совместной работы зависит не только от квалификации консультанта, но и от умения клиента использовать знания и опыт консультанта.

Мнение практика
Клиент иногда обозначает для консультанта цель, преследуя при этом другую.
И. Г. Альтшулер

3.5. Еще раз о моделях консультирования

Выбор модели консультирования осуществляется с учетом содержания решаемой задачи и специфики клиентской организации.

Экспертное консультирование.

Сила и слабость эксперта в его узкой специализации, позволяющей ему глубоко знать узкий спектр проблем организационного управления.

В этом случае консультант отвечает на вопросы клиента, не проводя при этом анализа ситуации в клиентской организации.

Недостаток такого подхода содержится в том, что проблему определяет клиент, задачу решает консультант, а реализуют решение работники клиента. То есть субъекты деятельности реализуют процесс по отдельным фрагментам, что не обеспечивает системности и снижает эффективность.

Тем не менее этот вид консультационных услуг будет существовать всегда.

Консультирование по проекту.

Консультирование по проекту также ориентировано на покупку готового решения. Но в этом случае консультантом проводится исследование состояния клиентской организации, и консультанты обеспечивают обучение клиента в части подготовки к проведению требуемых изменений в организации. Внедрение осуществляет сам клиент.

Недостаток такого подхода содержится в том, что идеи консультанта остаются чужими (привнесенными извне), а руководство клиентской организации может быть непоследовательным в проведении организационных изменений.

Мнение практика
Если говоришь, а клиент тебя не понимает, значит - не так говоришь. И. Г. Альтшулер

Консультирование по процессу.

Подход основан на сотрудничестве консультанта и клиента в процессе всего цикла решения проблем.

В процессе совместной работы консультант обучает клиента методам диагностики, стимулирует выработку коллективных решений и содействует проведению намеченных изменений.

Проблемы здесь кроются в способности консультанта выбрать те методы совместной работы, которые приведут к требуемому результату. Специализация консультантов мешает устранить однонаправленность деятельности некоторых консультационных организаций (так называемая проблема «консультанта одного метода»).

Процесс консультирования.

Сам процесс консультирования представляет собой логическую последовательность процедур.

Выделим три стадии.

1. Обеспечение единства в *понимании сути* консультационного проекта клиентом и консультантом. Эта стадия заканчивается заключением контракта.

2. Диагностика организации, выработка рекомендаций и их внедрение.

3. Уход консультанта от клиента и формулирование планов сотрудничества на будущее.

Ниже приводится табличная модель процесса консультирования, разработанная в свое время Алешниковой В. И. (см. таблицу 3.1).

Таблица 3.1

Модель процесса консультирования

Стадии и этапы процесса консультирования	Процедуры
I. Предпроектная	
1. Подготовка	1. Первый контакт (клиент и консультант завязывают контакты друг с другом) 2. Предварительный диагноз проблемы 3. Планирование задания 4. Предложение клиенту 5. Контракт на консультирование
II. Контрактная	
2. Диагноз	6. Выявление необходимых фактов 7. Анализ и синтез фактов 8. Установление обратной связи с клиентом 9. Отчет по диагностике
3. Планирование действий	10. Выработка решений 11. Оценка альтернатив

	12. Предложения по осуществлению изменений 13. Планирование действий по реализации решений
4. Внедрение	14. Оказание помощи в реализации решений 15. Корректировка предложений 16. Обучение персонала
III. Послеконтрактная	
5. Завершение	17. Оценка результатов 18. Конечный отчет 19. Расчет по обязательствам 20. Планы будущего сотрудничества 21. Уход консультанта

Связанные между собой задачи группируются вместе. Все этапы по-своему важны. Этапы разрабатываются от общего к частному. Каждый этап завершается принятием решения.

Роли консультанта и клиента на разных этапах меняются, но сведение к нулю участия одной из сторон равносильно прекращению процесса консультирования.

3.6. Организация выполнения работ

Мнение практика
В организацию можно войти через любую дверь. Вопрос: с какими методологией и планами? А. И. Пригожин

Управление консультационным проектом. Досье проекта ведет координатор работ. В досье обычно хранится:

- техническое задание;
- материалы, относящиеся к процедуре выбора консультационной фирмы;
- контракт вместе с его проектом;
- план работ;
- результаты мониторинга, промежуточных оценок;
- график платежей и копии платежных документов.

На время проведения работы консультант и клиент выступают как одна команда, что предусматривает совместную деятельность с обязательным участием первого лица организации.

Мнение практика
Нельзя вяло реагировать на сильные сигналы клиента. И. Г. Альтшулер

У клиента должна быть ясность по процессу совместной работы:

- каким образом будет осуществляться сбор и представление информации консультантам;
- кто непосредственно будет вовлечен в проект из персонала организации;
- кто обязательно должен присутствовать на первой и последующих встречах с консультантами;
- кто будет готовить информацию, участвовать в интервью и опросах;
- кто из специалистов должен участвовать в семинарах;
- кого помимо персонала организации следует привлечь к проекту.

На каждом этапе совместной работы роли консультанта и клиента разделены.

Клиенту важно знать, сколько времени понадобится на решение проблем по проекту. Ниже приведено распределение времени по этапам работ.

Этапы работ	Продолжительность
Подготовка	2-4 дня
Диагностика	2-3 недели
Выбор проблемы и формирование структуры	1,5 - 2 недели
Разработка и реализация программ	8-10 месяцев
Завершение	1 месяц

Трудоемкость проекта на этапе внедрения составляет около 60 % общих трудовых затрат.

3.7. Причины разочарований

Как отмечает писатель Стенли Бинг, менеджеры, как правило, не любят консультантов и «то, как консультанты игнорируют, подавляют и разочаровывают нас, их непомерная стоимость, индифферентность и способность досаждать все портят»²⁷. Консультанты бывают разные и отчасти высказанное замечание справедливо.

Зачастую клиент бывает разочарован по следующим причинам.

1. Консультант не обладает эффективными навыками делового общения:
 - недоступность консультанта;
 - недостаточное внимание и неуважительное отношение к персоналу клиентской организации;
 - неумение прислушаться к чужому мнению;
 - использование профессионального жаргона, непонятного клиенту.
2. Консультант имеет низкую квалификацию:
 - неясен проект контракта;

²⁷ Бинг С. Почему консультанты обычно не достигают цели [Электронный ресурс]. URL: http://bigc.ru/publications/other/consulting/why_consult_miss_tagret.php (дата обращения 10.09.2015).

- нарушение графика работы;
- принятие непродуманных решений;
- выполнение работы, не соответствующей компетенции;
- неумение дать четкий ответ и объяснить свои действия;
- плохое знание отрасли клиента;
- узость кругозора.

3. Консультанты закрыты в своих действиях:

- отсутствие регулярной информации о ходе работ;
- несвоевременное внесение изменений в ход работ.

4. В действиях консультантов отсутствует творческий подход в предлагаемых рекомендациях.

5. Консультанты не умеют передавать свои знания руководству и специалистам клиентской организации.

Консультанты бывают разочарованы из-за:

- ✓ незаинтересованности руководства клиентской организации;
- ✓ несоответствия компетентности специалистов клиента уровню решаемых задач;
- ✓ низкой активности занятого в проекте персонала организации;
- ✓ нежелания или неспособности клиента обучаться;
- ✓ отсутствия обратной связи;
- ✓ роста затрат времени и усилий консультантов в связи с неэффективной работой клиента;
- ✓ выполнения работ за клиента;
- ✓ финансовых затруднений клиента;
- ✓ несвоевременности и неполноты предоставляемой клиентом информации.

Мнение практика: парадокс от Хайниша	
Клиент ожидает получения прежде всего конечного продукта («продуктная» ориентация)	Клиент покупает не только консультационную услугу, но и отношения с консультантом («процессная, контекстная» ориентация)

Насколько помог консультант клиенту, можно было бы судить по сопоставлению экономических показателей «до» и «после» работы консультанта, но подсчеты подобного рода носят условный характер, поскольку эффективность деятельности зависит от многих факторов, на которые в равной степени консультант повлиять не может.

Вот, помню, был у меня клиент – директор крупного предприятия, в советские времена выпускавшего для всей страны «цветной» металлопрокат, был разочарован результатами работы консультантов вот по какой причине. Разработочный выездной семинар, организованный консультан-

тами, начался с видеотренинга по решению простой задачи, на решение которой группе из 25 топ-менеджеров предприятия было дано 10 минут.

Задача видеотренинга – показать группе, как они не умеют организованно решать поставленные задачи и после этого сформулировать правила групповой работы, которых группа будет придерживаться в течение всего трехдневного семинара.

Обсуждение в группе началось с того, что генеральный директор (как это водится на планерках) взял власть в свои руки и половину отведенного времени говорил в режиме монолога. И когда после завершения обсуждения вариантов решения задачи видеозапись была показана, генеральный директор, видимо, понял, что повел группу в неверном направлении, а обсужденные правила групповой работы показали, что процесс генерирования вариантов решений он постоянно разрушал.

Во время первого же перерыва генеральный директор сообщил ведущему тренинг-консультанту о том, что ему надо срочно решать насущный вопрос неплатежей (это был 1998 год), и отбыл на предприятие. В итоге, когда оставшимися топ-менеджерами была разработана стратегия развития предприятия, он, не участвуя в процессе трехдневной работы, не принял результаты как перспективные для развития предприятия. И, подписывая акт сдачи-приемки, сказал, что деньги из уважения к консультантам выплатит, но результатами работы недоволен.

Чаще удается оценить новые возможности развития, новые системы и структуры, новые положительные элементы корпоративной культуры, новые программы и проекты, реализация которых обеспечивает развитие организации.

3.8. Виды консультационных организаций

В отечественной литературе впервые словосочетание «консультант по управлению» появилось в газете «Правда» 19 августа 1982 года в статье А. И. Пригожина и С. В. Хайниша под названием «Нужен консультант». Содержание статьи вошло в противоречие с тогдашним представлением о том, кто такие консультанты и какие функции они выполняют²⁸.

И только в 1991 году секция по социологии организаций выделилась из Советской социологической ассоциации в самостоятельную Ассоциацию консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР).

В 1992 году основана первая школа консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, которая стала на регулярной основе два раза в год выпускать

²⁸ В СССР существовал институт консультантов-чиновников, занимавших должности в отделах ЦК КПСС, в обкомах и райкомах. Но таким консультантам давались указания, какие именно решения готовить, поэтому сама постановка вопроса потребовала пересмотра содержания термина «консультант», что в эпоху «демократического централизма» создавало конфликтную ситуацию.

несколько десятков специалистов с дипломом Академии народного хозяйства, подтверждающим присвоение квалификации «консультант по управлению».

Ясно, что для такой огромной страны, как Россия, одна школа не в состоянии подготовить требуемое количество квалифицированных специалистов. Но постепенно в управленческое консультирование пришло немало специалистов в области психологии, экономики, юриспруденции и менеджмента. Кроме того, в региональных университетах при поддержке практикующих консультантов созданы программы подготовки консультантов по управлению, которая осуществляется в рамках переквалификации специалистов с высшим образованием и при обучении студентов в рамках направлений «Управление персоналом» и «Менеджмент».

Преимущества иностранных консультантов:

- независимость и беспристрастность;
- знание проблем управления в рыночной экономике;
- опыт применения современных методов консультационной деятельности;
- эффект «зарубежного эксперта»;
- оказание широкого спектра консультационных услуг.

Преимущества российских консультантов:

- наличие связей в деловых и властных структурах;
- лучшее понимание сути проблем в российских организациях;
- большее внимание к клиентской организации;
- доверительные отношения с клиентом.

В настоящее время в России насчитывается не более сотни солидных консультационных фирм широкого профиля.

Специалисты многих российских консультационных фирм в прошлом прошли обучение и стажировку в процессе работы в штате знаменитых зарубежных фирм на территории России или сотрудничавших с крупными западными фирмами, в настоящее время создали свой бизнес в области консалтинга. Такие фирмы в основном придерживаются западного стиля в работе с клиентами и международных стандартов качества консультационных услуг. Если крупные зарубежные фирмы нуждаются в российском партнере, то они отдают предпочтение именно таким компаниям.

Российские консультационные фирмы малы: 80 % имеют в своем составе менее 25 человек. Это соответствует мировой тенденции.

Клиентами большинства консультационных фирм являются региональные организации.

Преимущества малой формы организации бизнеса известны, но такая форма обладает и недостатками: недостаточным информационным обеспечением, ограниченными возможностями расширения спектра услуг и проведения маркетинговых исследований по стране.

Индивидуальные консультанты, как правило, являются штатными работниками НИИ, преподавателями, докторантами, аспирантами, проек-

тантами, совмещающими свою основную деятельность с консультационной.

Основные тенденции в консультант-клиентских отношениях проявляются в следующих направлениях.

1. Наблюдается расширение сотрудничества консультантов и клиентов и консультационных фирм, работающих на одного клиента по разным направлениям.

2. Создание крупных многопрофильных фирм.

Смена приоритетов в консультационной деятельности заключается в следующем.

1. Меняются отраслевые предпочтения, доля заказов от промышленных организаций растет.

2. Консультационные фирмы диверсифицируют свою деятельность.

3. Снижается острота конкуренции с иностранными консультационными фирмами.

4. Столичные консультационные фирмы (г. Москва и г. Санкт-Петербург) направляют свою деятельность в регионы.

3.9. Поиск консультационной фирмы

Источниками информации могут служить:

- базы данных ассоциаций и союзов консультантов по управлению (например, база данных выпускников Школы консультантов по управлению и организационному развитию при Академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, которых насчитывается более 2 000);

- рекомендации партнеров по бизнесу, знакомых и коллег (но необходимо помнить о том, что, рекомендуя фирму, вам подтверждают опыт компании, но не консультантов, которых к вам направит фирма);

- международные справочники, содержащие информацию об отечественных консультационных фирмах и отдельных консультантах;

- тематические конференции, семинары, выставки (например, при ШКУ раз в месяц проводятся семинары по отдельным вопросам консультирования и мастер-классы известных консультантов, а также два раза в год проводятся конференции для членов АКУОР и всех желающих консультантов);

- рекламные объявления, которые, кстати, консультанты дают неохотно, предпочитая другие способы обращения к клиенту;

- книги, статьи, интервью, содержащие информацию о консультантах (среди периодических изданий следует отметить такие журналы, как «Деловые люди», «Эксперт», «Аудитор», «ВЭД-консалтинг», «Управление компанией», «Большой консалтинг», «Управленческое консультирование»).

3.10. Выявление потенциальных консультантов

Прежде чем выявлять потенциальных консультантов, необходимо определиться, какую проблему организация собирается решить, и под эту задачу искать консультантов.

Руководителю трудно, особенно в первый раз, выбрать для организации консультационную фирму. В некоторых странах даже существуют консультационные фирмы, видом деятельности которых является консультирование организаций по поводу выбора консультационных фирм.

Можно рекомендовать процедуру выбора консультантов на развитых рынках консалтинговых услуг, включающую три стадии: предварительный отбор; составление окончательного списка кандидатов; окончательный выбор²⁹.

Первая стадия обеспечивает составление списка всех консультационных фирм, соответствующих сформулированной проблеме организации. На второй стадии список сокращается и структурируется: 10-12 фирм для решения сложных проблем; 5-6 для решения средних по сложности проблем; для мелких достаточно 2-3 консалтинговых фирм. Комментарии к таким спискам содержат оценку профессионального уровня персонала таких консультационных фирм, перечень выполненных работ и прежних клиентов, а также наличие рекомендательных писем. В комментариях отмечается близость расположения консалтинговых фирм к организации-клиенту и прочая информация. На третьей стадии в качестве критериев выступают оценка содержания предложений консультантов и цена.

Окончательный выбор в большей степени интуитивен и определяется не только потенциалом консалтинговой фирмы в решении проблемы консультанта, но и симпатией клиента – желанием работать с конкретно выбранной фирмой.

С другой стороны, можно рассматривать процесс выбора консультационной фирмы с позиций следующих этапов.

1. Разработка технического задания (далее - ТЗ).
2. Составление списка консультационных фирм (10-15 фирм).
3. Формирование окончательного списка (критериями здесь выступают: имидж, профессионализм, клиенты, месторасположение).
4. Выбор консультационной фирмы.

Последний этап включает в себя:

- приглашение к участию в конкурсе;
- анализ предложений консультационных фирм;
- оценка деловых и личностных качеств консультантов;
- принятие решения по подведению итогов конкурса;
- разработка варианта контракта.

Схематично модель процесса поиска и выбора консультационной фирмы представлена на рисунке 3.2.

²⁹ Чукина Л. В. Сертификация как способ повышения качества и эффективности работы консультанта.
URL: www.ngpc.ru/file_db/Article_Path_12.doc.

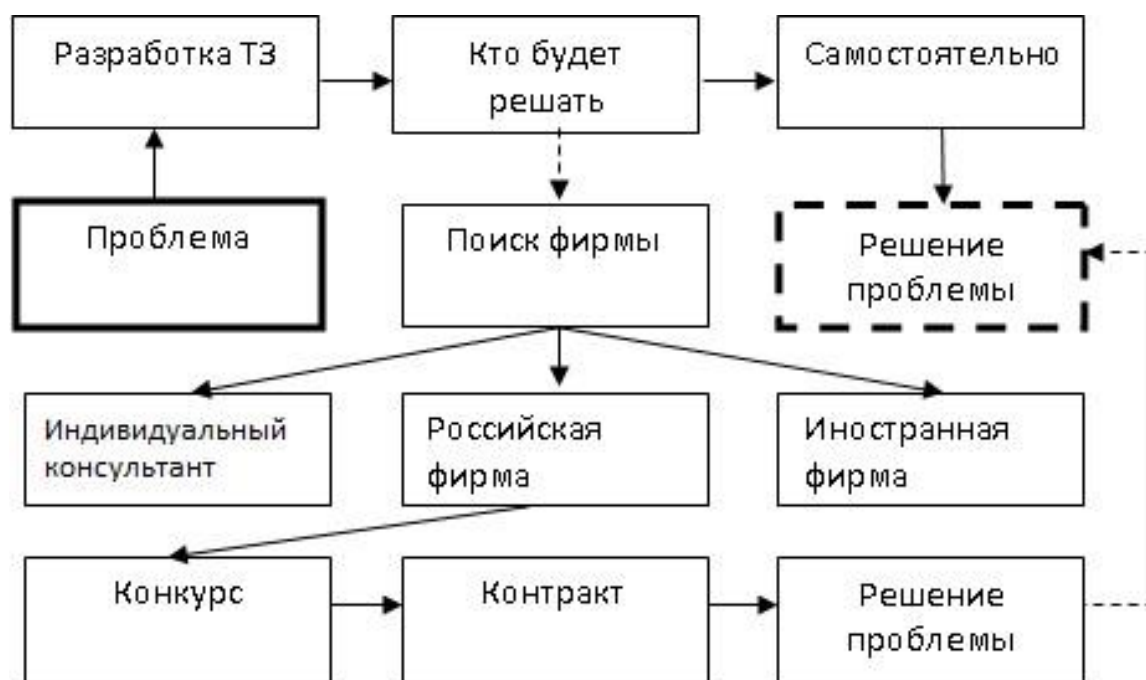


Рис. 3.2. Структура процесса поиска и выбора консультационной фирмы

К финансовым критериям относят расценки консультационных фирм и наличие в составе фирмы известных консультантов.

В матричной форме критерии выбора консультантов фирмы представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Критерии выбора консультантов фирмы

Критерии	Оцениваемые показатели
1. Репутация фирмы	<ul style="list-style-type: none"> Репутация в деловой среде Репутация среди консультантов Авторство книг, статей, исследований консультантами фирмы
2. Профессиональная компетентность	<ul style="list-style-type: none"> Компетентность консультантов в требуемой области Компетентность в отрасли клиента Умения в области методов консультирования Творческий подход Понимание культуры клиента
3. Отзывы (письменные и устные)	<ul style="list-style-type: none"> Отзывы предыдущих клиентов Перечень текущих клиентов Впечатления клиента о профессиональных качествах консультантов
4. Качество разработки предложения	<ul style="list-style-type: none"> Идеи консультантов о путях и способах решения проблемы Видение консультантами роли клиентов Техническое предложение

5. Способность консультантов выполнить работу в установленный срок	<ul style="list-style-type: none"> Наличие команды и персонала, необходимого для выполнения работы Обеспечение всеми ресурсами
6. Способность консультантов найти дополнительные ресурсы для себя и клиентов	<ul style="list-style-type: none"> Связи среди консультантов Связи в деловой среде Умение вести переговоры
7. Затраты на консультационные услуги	<ul style="list-style-type: none"> Размер гонораров Формы оплаты труда
8. Соблюдение этических норм и профессиональных стандартов	<ul style="list-style-type: none"> Членство в ассоциациях Наличие сертификатов, удостоверений

В ТЗ формулируется основная задача, которую необходимо решить в рамках консультационного процесса, и устанавливаются требования к конечному результату. В табличной форме назначение ТЗ представлено ниже (см. таблицу 3.3).

Таблица 3.3

Назначение технического задания

Для клиента	Для консультанта
<ul style="list-style-type: none"> сформировать свое видение проблемы и ожидаемые результаты ее решения обеспечить согласование содержания контрактов с консультационной фирмой 	<ul style="list-style-type: none"> понять проблему и ожидания клиента получить необходимую информацию для подготовки предложений, разработки детального плана работ и его выполнения

ТЗ обычно содержит следующую информацию:

- 1) краткая информация о клиенте;
- 2) цели проекта;
- 3) услуги, которые требуются от консультационной фирмы;
- 4) сроки выполнения проекта;
- 5) перечень представляемых на конкурс документов, подтверждающих опыт и компетентность фирмы;
- 6) распределение обязанностей между консультантом и клиентом;
- 7) требования к информации о гонорах и затратах на проект;
- 8) контактная персона.

Структура ТЗ: введение, информация о клиентской организации, цели, объем работ, требования к консультантам, передача опыта, ожидаемые результаты проекта, отчетность и процедуры утверждения, участие персонала клиентской организации в проекте.

3.11. Анализ предложений консультационных фирм

Под предложением здесь понимается выраженное в письменной форме желание и обоснование способности консультационной фирмы предоставить консультационную услугу клиентской организации.

Содержательная часть носит название технического предложения, а обоснование стоимости услуг называют финансовым предложением (модель предложения представлена в таблице 3.4).

Техническое предложение должно содержать достаточно информации для принятия клиентом решения о заключении контракта с ним.

Анализ консультационных предложений позволяет установить глубину понимания консультантом ожиданий клиента и специфики клиентской организации.

Таблица 3.4

Модель консультационного предложения

Разделы	Содержание
1. Введение	<ul style="list-style-type: none">постановка задачичто требуется достичь
2. Подход консультационной фирмы	<ul style="list-style-type: none">что будут делать консультантытип результата деятельности (рост эффективности, создание новых систем)
3. Команда	<ul style="list-style-type: none">кто будет выполнять работуроль клиента
4. Сроки	<ul style="list-style-type: none">когда работа будет выполнена
5. Затраты	<ul style="list-style-type: none">оплата труда консультантовнакладные расходы
6. Выводы	<ul style="list-style-type: none">почему именно эта консультационная фирма подходит для данной работы

Общая оценка выносится на основе анализа приведенных показателей и учитывает:

- соответствие предложения техническому заданию;
- оценку технического предложения;
- сравнение уровня цен и качества услуг;
- презентацию предложения;
- определение сильных и слабых сторон предложения.

Но даже выбрав лучшего консультанта, организация не застрахована от неудачи:

- консультационная фирма может направить клиенту для выполнения контракта другую команду консультантов, а не заявленную в предложении;
- консультационная услуга не однородна по своему составу, поэтому влияние опыта фирмы на окончательное решение не должно доминировать.

Удельные веса значимости показателей консультационной фирмы могут выглядеть примерно так: команда консультантов – 0,5; рабочий план – 0,3; опыт консультационной организации – 0,2.

В начале отбрасываются фирмы, получившие самые низкие оценки по одному из трех указанных выше показателей. Затем уточняются параметры оставшихся фирм путем проведения консультационных встреч с ними.

3.12. Цена консультационной услуги

По форме оплаты консалтинговых услуг можно выделить повременную и фиксированную недифференцированную оплату, а также процент от стоимости результата услуг и комбинированную оплату.

Повременная оплата определяется произведением количества отработанного времени и стоимости единицы рабочего времени консультантов с учетом их квалификации. Причем стоимость единицы рабочего времени устанавливается и с учетом рыночных цен, и с учетом сегмента рынка консалтинговых услуг и репутации фирмы³⁰.

Мнение практика
Мой гонорар обычно составляет две тысячи евро в день, причем уплату налогов (вне моего гонорара) клиент берет на себя. Кроме почасовой оплаты применяю и этапную, например за оргдиагностику, за стратегию и идеологию, за систему служебных функций и т.д.
А. И. Пригожин

Фиксированная оплата за работу в целом определяется консультантом экспертно: ориентиром служат цены аналогичных работ, выполненных ранее самой фирмой или коллегами.

Цена услуги как доля от величины:

- стоимости проектов клиента, реализуемых при поддержке консультантов;
- экономического эффекта, получаемого клиентом (снижение себестоимости, рост прибыли и т.д.).

Комбинированная оплата предусматривает сочетание указанных выше методов формирования цены.

В практике ценообразования используются также такие понятия, как:

- часовые, дневные, месячные ставки гонораров;
- зарплата, оклад, жалование консультанта (ранжированные в зависимости от квалификации и занимаемого в фирме положения);
- цена консультационного проекта.

К факторам, влияющим на установление цены, традиционно относят:

³⁰ По оценкам специалистов, цены на услуги российских консультантов ниже мировых цен примерно в 4-5 раз.

- репутацию фирмы;
- сегмент рынка, к которому относится клиентская организация;
- уровень цен консультантов-конкурентов;
- уровень платежеспособности клиента;
- явно не выраженную зависимость между эффективностью результата услуги и размером гонорара.

Таким образом, структура цены на консультационные услуги может выглядеть так, как это представлено на рисунке 3.3.

Статистика свидетельствует о том, что:

- ✓ 2 % клиентов хотели бы использовать повременную оплату;
- ✓ 9 % - сдельно (по согласованной смете);
- ✓ 30 % - процент от коммерческой пользы (больше относится к оценке имущества – от 1 до 5 % от стоимости);
- ✓ 54 % предпочитают платить после получения реального результата (применяется редко: сложно рассчитать величину эффекта и выделить долю консультационной составляющей).



Рис. 3.3. Структура цены на консультационные услуги

К факторам, определяющим цену, относят также:

- место расположения фирмы;
- национальную принадлежность фирмы;
- специфику клиентской организации и ее территориальное расположение;
- срочность и комплексность услуги.

Мнение практика
Особенность нашей работы еще и в том, что реальную пользу клиенту мы можем оказать только в ходе или в конце работы: ему трудно оценить нашу рыночную стоимость до практического сотрудничества
А. И. Пригожин

В контракте обычно указывается принцип расчета с консультантами. Устанавливаются предоплата в размере от 30 до 50 % от стоимости контракта и периодические платежи по мере выполнения этапов контракта.

3.13. Оценки клиента

В условиях рыночных отношений спрос клиента рождает предложение консультанта, но спрос этот не всегда квалифицированный, поэтому консультанту приходится консультировать клиента уже на этапе формирования предмета консультирования и вести переговорный процесс с потенциальным клиентом, осознавая свое преимущество в техниках и технологиях групповой работы, к которой можно отнести и сами переговоры.

Мнение практика
Нужна предельная откровенность, которая не помогает удержать клиента, но помогает сохранить репутацию. <div style="text-align: right;">И. Г. Альтшулер</div>

Процесс приближения клиента к переговорам с консультантом заключается не столько в освоении специальной терминологии, сколько в прохождении определенных этапов, которые заканчиваются выбором консультационной фирмы:

- 1) текущая деятельность;
- 2) осознание накопившихся проблем;
- 3) попытка сформулировать и решить проблемы самостоятельно;
- 4) осознание потребности в сотрудничестве с консультантами;
- 5) поиск партнеров среди консультационных фирм;
- 6) выбор консультационной фирмы.

В начале информацию о проблемах потенциальных клиентов консультанты получают как из средств массовой информации в результате мониторинга СМИ, так и из переговоров с участниками рынка товаров и услуг, а также с представителями властных структур и коллегами по бизнесу.

На втором этапе целесообразно предоставить потенциальному клиенту информацию о консультационной фирме через СМИ, либо в виде целенаправленной рекламы (для этого следует знать, какие периодические издания читает потенциальный клиент), а также в виде избирательного распределения информации среди групп влияния команды клиента.

Затем, когда попытка консультантов не завершается успехом, клиент пытается собрать информацию о том, как подобные проблемы решались прежде. Этот поиск должен привести клиента на сайт консалтинговой фирмы, в рекламные разделы СМИ и анонсы предстоящих семинаров. Как правило, потребителями такой информации будут заместители директора, главные специалисты и руководители ведущих отделов организации, которые затем смогут убедить лицо, принимающее решение, в необходимости

сотрудничества с консультационной фирмой, обладающей специалистами необходимой квалификации.

Процесс выбора консультационной фирмы осуществляется по ряду показателей: рекомендаций партнеров по бизнесу и друзей; по рейтингу консалтинговой фирмы, опубликованному в специальном журнале; по степени уникальности тех вопросов, которые требуют разрешения; репутации консалтинговой фирмы, а также по времени пребывания фирмы на рынке консалтинговых услуг.

Решение о выборе принимается после проведения нескольких раундов переговоров, к которому обе стороны готовятся по-своему. Про специалистов, идя на переговоры с клиентом, консультант должен:

- знать о клиенте по возможности все;
- знать основных игроков на рынке поставщиков, потребителей и конкурентов в той отрасли, в которой действует потенциальный клиент;
- быть искренним в процессе проведения переговоров и стремиться компетентно отвечать на вопросы клиента;
- выяснить истинные намерения клиента в отношении консультационной фирмы;
- определить полномочия лица, проводящего переговорный процесс;
- предоставить возможность выбора клиенту, выполнить ту работу, которую консультант особенно хорошо освоил в своей деятельности, не загоняя его в угол своими настойчивыми предложениями.

Переговорный процесс, как правило, длится долго. Формально причина кроется в стремлении клиента принять взвешенное решение, однако косвенно в растягивании переговорного процесса виновны и консультанты.

В любом случае, консультант должен набраться выдержки и продемонстрировать на продолжительных переговорах свою лояльность, компетентность и стремление работать с клиентом.

Для того чтобы понять мысли и чувства клиента, следует постараться понять его мотивы, а для этого необходимо на время попытаться представить себя на месте клиента.

Следует помнить о том, что потенциальные клиенты консалтинговых фирм могут быть в будущем добровольными распространителями положительной репутации консалтинговой фирмы - в случае заключения контракта на консультационную работу и успешной ее реализации.

Глава 4. Методическое обеспечение и результаты консультирования

В рамках четвертой главы изучающие курс приобретут знания и опыт применения этих знаний на практике в процессе участия в проведении четвертого практического занятия. В итоге по материалам четвертой главы они будут:

знать

классификации методов сбора и обработки информации в консалтинге;
чем обусловлено качество консультационных услуг;
специфику представления консультантом результатов работы;
структуру факторов анализа внешней и внутренней среды организации клиента;
методы использования результатов анализа;

уметь

применять на практике методы консультирования организации клиента;
оценивать результативность и эффективность консультирования;
представлять результаты работы клиенту;
выделять факторы внешней и внутренней среды организации;
выполнять анализ факторов внешней и внутренней среды;
строить матрицу решений по результатам анализа;

владеть

методом SWOT-анализа;
методом построения морфологической матрицы решений;
способностью идентифицировать отклонения от нормы в деятельности организации;
способностью обеспечивать переход от матриц решений к структурам проектов и программ;
способностью оценивать воздействие на организацию макроокружения и ближнего окружения;
владеть методами сбора и обработки информации для проведения анализа факторов внешней и внутренней среды.

4.1. Классификация методов консультирования

По мере практической деятельности консультанта его потенциал как эксперта, обладающего знаниями и опытом, растет. Растет и число мето-

дов, которыми владеет консультант. Положим в основу классификаций различные критерии.

Классификация по исследуемому объекту:

- технологические (методы совершенствования технологических процессов, ротация);
- изменение структуры (создание новых ролей, новых подразделений и новых отношений подчиненности);
- управление человеческими отношениями (обучение, тренинг, групповое развитие).

Классификация по месту проведения:

- кабинетные (процедуры обработки распорядительной и отчетной документации);
- лабораторные (групповая работа, деловые игры);
- полевые (диагностические интервью, метод номинальных групп).

Классификация по срокам действия социальных технологий:

- операционные технологии (вносятся в организацию на время – опросники, социально-психологический тренинг);
- передаваемые технологии (остаются в организации после ухода консультантов – мозговая атака, рефлексивные приемы).

Классификация по условиям применения:

- специализированные (для особых условий, например, организационной структуры для предпринимательских сетей; определенного типа клиентской организации; отрасли, например, банки, страховые компании);
- универсальные (применяются во всех типах клиентских организаций независимо от форм собственности, отраслевой принадлежности, масштабов деятельности).

В основу классификации можно положить и затраты на консультирование (низкозатратные, незатратные и затратные) и другие параметры.

На рисунке 4.1 представлена структура системы методов консультирования, в основе которой лежат технологические (методически) и чисто человеческие аспекты консультирования.

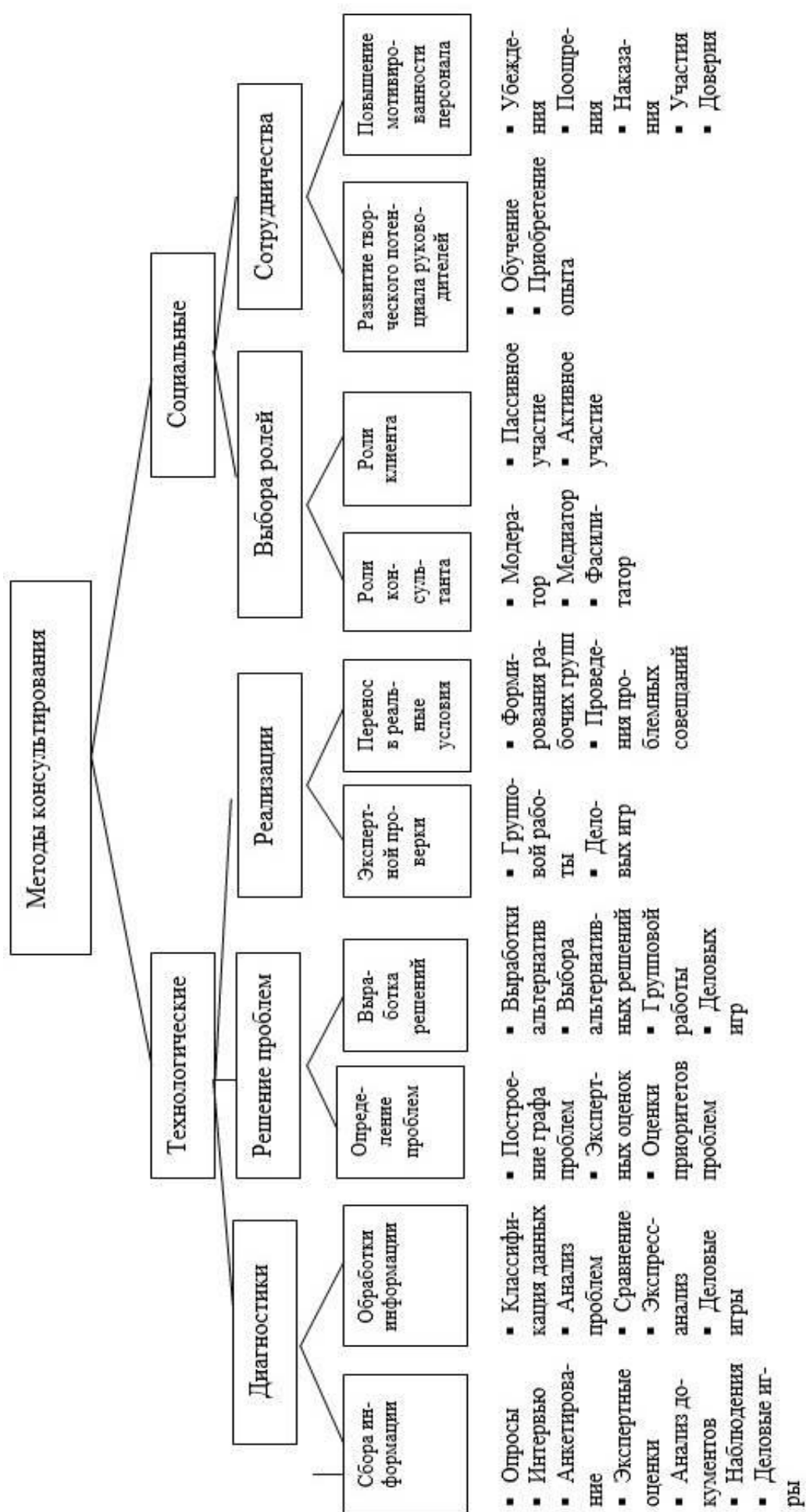


Рис. 4.1. Классификация методов консультирования

4.2. Методы консультирования, направленные на решение управленческих проблем

Стандартный набор первоочередных мер, рекомендуемых западными консультантами, состоит из следующих позиций:

- уволить нерадивых руководителей;
- сократить численность работающих;
- поднять цены;
- сократить складские запасы;
- продать излишние основные фонды;
- пересмотреть графики уплаты долгов;
- ужесточить финансовый контроль;
- усилить работу по маркетингу и сбыту;
- переориентироваться на новые продукты или рынки;
- закрыть убыточные производства;
- осуществить организационную перестройку;
- сократить долю бартерных сделок.

Практика свидетельствует о том, что подобные действия уже способны улучшить хозяйственную деятельность организации.

Среди застарелых проблем российских организаций следует выделить отсутствие надлежащего учета производственных затрат и отсутствие сети продаж и маркетинга.

Поэтому помимо перечисленных работ необходимо осуществить следующие действия:

- постановку оперативного учета;
- перейти на международные принципы ведения учета;
- снизить себестоимость;
- пересмотреть номенклатуру выпускаемой продукции;
- улучшить планировку производственных помещений;
- создать подразделение, осуществляющее реализацию маркетинговой политики.

Среди других методов следует выделить такие методы, как: реинжиниринг, методы диагностики, методы решения проблем и методы работы консультантов с клиентами.

Реинжиниринг – существенное переосмысление деловых процессов в организации для достижения значительного улучшения таких показателей ее деятельности, как стоимость, качество, сервис, темпы. Здесь используются такие методы, как управленческий аудит, сравнительная оценка эффективности системы управления, снижение численности занятых.

Управленческий аудит представляет собой выявление и анализ управленческих проблем в части философии бизнеса, анализа внешней и внутренней среды. Решение проблем направлено на передачу неэффективно выполняемых функций другим организациям (результативность – 9 %); снижение численности (результативность – 50 %), которая требует тща-

тельного планирования и определения круга сокращаемых; повышения качества управления персоналом и управления качеством на всех этапах деятельности организации.

Например, технология (разработанная отечественными консультантами) «Прорыв» осуществляется через реализацию двух крупных этапов.

Первый этап:

- проблемная и управленческая диагностика;
- разработка миссии организации;
- создание организационного механизма управления целями организации;
- создание организационного механизма по выявлению, анализу и решению проблем развития организации;
- создание организационного механизма, управляющего совершенствованием структуры организации;
- развитие системы управления маркетингом;
- развитие системы управления персоналом;
- создание стратегии организационного развития.

В результате 50-часовой совместной работы разрабатываются программы и проекты развития организации.

Второй этап – консультационное сопровождение проектов и внедрения системы активного управления организационным развитием.

Методы работы с клиентами заключаются в реализации механизмов активного развития и выполнении следующих процедур.

1. Определение потребности и возможности изменений, влияющих на активность персонала.
2. Генерации идей.
3. Разработка нововведения.
4. Внедрение, состоящее в осуществлении необходимых изменений, и поддержание стабильности функционирования организации.

Первый этап выполняется обычно руководителями организации, а последующие – либо путем создания временных творческих коллективов, либо включением соответствующих работ в текущие планы подразделений.

Приведенный метод позволят решить такие задачи:

- овладение новыми знаниями и навыками;
- выработка навыков выявления и анализа проблем обоснования стратегии и путей их решения;
- обучение формам и методам коллективной работы;
- неформальное общение работников организации;
- обмен информацией о деятельности предприятия, отдельных служб и подразделений, передовом опыте других организаций;
- выделение времени и места для проработки инновационных проблем.

4.3. Формирование фонда методов

Выгоды от наличия систематизированных знаний, многократно превышающие затраты на содержание и поддержание фонда методов, обусловлены:

- 1) широким использованием накопленного опыта и методов;
- 2) существенным снижением степени неопределенности;
- 3) повышением эффективности принимаемых решений;
- 4) экономией времени и ресурсов при выполнении повторяющихся работ;
- 5) превращением интеллектуального капитала работников в собственность организации;
- 6) значительным облегчением контроля качества работы консультантов;
- 7) обеспечением взаимозаменяемости персонала.

В целом стандартизация деятельности позволяет консультантам подключиться к работе на любом ее этапе, формируя рисунок консультационной работы сообразно поставленной клиентом задаче.

Отчеты сдаются в архивы консультационных фирм и время от времени анализируются при возникновении аналогичных работ.

4.4. Качество консультационных услуг

Проконтролировать качество консультационных услуг довольно сложно. В соответствии с международной классификацией имеется три уровня качества консультационных услуг.

1. Базовый уровень, который сосредоточен на разработке политики качества консультационных услуг.

2. Соблюдение параметров, которое направлено на контроль процесса консультирования на всех этапах.

3. Общее управление качеством, заключающееся в концентрации усилий на повышении квалификации консультантов и развитии их профессиональных качеств.

Как правило, материальная ответственность консультантов за результаты работы не может превышать размера сумм, полученных консультантами от клиента. Это обосновано тем, что консультанты не вовлекаются в текущие дела клиентской организации, а потому не могут нести ответственность за неправильные или противоречащие закону действия клиентов. Право выбора альтернатив и принятия решений о внедрении изменений принадлежит клиенту.

Мнение практика: парадокс от Хайниша	
Основной результат работы консультанта заключается в созидании, создании новых ценностей для клиента	Основной результат работы консультанта заключается в разрушении, отрицании сложившихся ценностей для клиента

В первом и во втором случае консультант побуждает клиента двигаться вперед, изменяя свою организацию с ориентацией на будущее (на будущую эффективность).

Нормативные акты не предусматривают страхования рисков консалтинговых услуг.

О качестве услуг можно судить и по отчету о результатах консультирования. Основные параметры отчета о консультационной деятельности определяются объектом и предметом исследования, а также специфическими чертами клиента.

Из психологии человека известно, что люди с более развитым левым полушарием головного мозга лучше воспринимают текстовую информацию, построенную на логических умозаключениях, а люди с более развитым правым полушарием с трудом читают письменный текст, поскольку у них в большей степени развито образное мышление и эмоциональное восприятие. Для «правополушарных» отчет должен быть кратким - только основные выводы, а все остальное представить устно с демонстрацией рисунков и схем.

В первом же случае отчет о выполненной работе должен быть хорошо структурирован, текст должен содержать выделенные ключевые слова и числа. Кроме того, отчет должен быть обстоятельным и «пухлым». Желательно, чтобы отраженные в отчете результаты были получены не одним, а несколькими методами.

В любом случае, отчет по стилю изложения материала должен быть понятным и не содержать грамматических ошибок, разнообразным по представлению материала в тексте, таблицах и рисунках. Такое разнообразие делает текст более привлекательным и легче читаемым.

Но, кроме того, следует помнить и том, что не вся полученная консультантом информация о процессах в организации ложится в отчет, что-то лучше оставить для доверительной беседы. Примерная структура отчета приведена ниже.

Введение

1. *Цель, программа и методика исследования*
 - 1.1. Цель исследования
 - 1.2. Задачи исследования
 - 1.3. Программа исследования
 - 1.4. Методика и инструменты исследования
2. *Описание объекта исследования*
 - 2.1. Назначение и функция организации
 - 2.2. Финансовое положение
 - 2.3. Организационная структура организации
 - 2.4. Управленческая команда организации
3. *Анализ распорядительной документации*
 - 3.1. Анализ общего массива документов
 - 3.2. Формирование проблемного поля организации на основе ре-

зультатов диагностических интервью

3.3. Структурирование проблемного поля экспертами

4. *Результаты диагностических интервью*
 - 4.1. Состав опрошенных и их личностные качества
 5. *Структурирование проблемного поля*
 - 5.1. Используемые методы работы
 - 5.2. Благоприятные и неблагоприятные стороны внешней ситуации. Сильные и слабые стороны организации
 - 5.3. Групповая работа по структурированию проблемного поля
 6. *Пути решения выявленных проблем*
 - 6.1. Пути достижения целевого единства в управляющей подсистеме и формирование единой управленческой команды
 - 6.2. Пути решения других проблем организации
- Выводы и предложения
- Приложения

Отчет должен содержать информацию, позволяющую клиенту пробудить в себе желание продолжить сотрудничество с консультантом. Как правило, такое желание наступает тогда, когда отчет содержит основной стержень, на который нанизываются частности и детали результатов консультационной работы.

Вот, помню, был у меня клиент, а точнее случай из консультационной практики. Однажды я был направлен (вместо директора филиала) на семинар руководителей филиалов крупного российского вуза, который проходил в течение трех дней на теплоходе, плывущем из Санкт-Петербурга на остров Валаам и обратно. В ходе семинара, разбившись на подгруппы (всего около 100 человек), мы поэтапно решали задачу по перспективам развития всей вузовской системы. К нашей подгруппе был прикреплен молодой консультант, который обозначил себя как «модератор». Он был гораздо моложе всех членов подгруппы, и ему не хватало терпения (квалификации) в управлении процессом опытных практиков в сфере образования. В итоге он не удержался и сам разработал (предложил) решение стоящей перед подгруппой задачи. Решение потеряло изюминку, которую могли внести члены подгруппы. Члены подгруппы ничему не научились и не прониклись в обозначенное решение, а сам «модератор» был расстроен своей неудачей – ему не удалось организовать процесс генерирования решений.

4.5. Представление результатов работы клиенту

Организация меняется только тогда, когда меняются работающие в ней люди. Люди изменяются тогда, когда примут всем сердцем и разумом мысль о том, что должно произойти изменение.

Сэр Джон Харви-Джонс

Есть несколько вариантов представления отчета клиенту, пишет известный практик-консультант и методолог одновременно Аркадий Ильич Пригожин. И далее раскрывает суть трех из них: «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. Второй вариант обсуждения отчета об оргдиагностике - с управленческой командой или с ближайшими сотрудниками генерального директора. Иногда они уже обменялись мнениями до встречи со мной. 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»³¹.

Мнение практика: парадокс от Хайниша	
Результат работы консультанта может быть материализованным.	Результат работы консультанта может быть идеализированным.

Ожидания клиента от работы с консультантом связаны с ростом прибыли, ростом рентабельности и т.д. В то время как рост прибыли и рентабельности становится возможным после изменения ментальных моделей клиента и его команды. В этом смысле результат работы клиента – изменение ценностных ориентаций клиента, его идеальных представлений о причинах и следствиях успешности его бизнеса.

4.6. Результативность и эффективность консультирования³²

Консультационная деятельность не всегда имеет четко выраженные количественные результаты. Выделить долю консультанта в конечном результате невозможно в силу многофакторности процесса.

³¹ Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М. : МЦФЭР, 2003. С. 341.

³² Эффективность консультирования отражает его результативность в достижении определенных договором консультирования целей. Результативность же отражает не только количественную, но и качественную сторону этой деятельности.

Выгоды консультанта. Критериями результативности для консультационной организации обычно выступают следующие.

- Расширение рынка и объема услуг (цена проекта, рентабельность проекта, затраты на маркетинг, структура персонала).
- Экономические показатели (прибыль, структура издержек, выработка на одного консультанта, удельный вес зарплаты в стоимости проекта).
- Качество разработок и рекомендаций (наличие исков по проекту, наличие положительных отзывов, наличие рекомендаций, удовлетворенность работой клиента).
- Повторное обращение клиента (наличие перспектив дальнейшего сотрудничества).
- Рост профессионализма (опыт решения проблем подобного рода, знание специфических особенностей клиентских организаций подобного типа, совершенствование методического инструментария).
- Экономичность (обеспечение социально-экономического эффекта в сопоставлении с затратами на консультирование).

Результаты совместной деятельности консультанта и клиента условно можно разделить на две группы: прямые и косвенные, которые в свою очередь могут быть представлены количественными и качественными показателями.

Рассмотрим прямые результаты.

К *количественным* результатам относят, в первую очередь, снижение издержек, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции и т.д. Отмеченные результаты проявляются быстро и дают осязаемый эффект ввиду реализации таких решений, как: оптимизация налогообложения; остановка и закрытие убыточных производств, ликвидация излишнего оборудования, ускорение производственного цикла, снижение брака и т.д.

Качественные результаты прослеживаются в изменении стиля и методов руководства; в изменении структуры производства и управления организацией; в доведении до работников разработанной стратегии бизнеса; в новых знаниях и новом опыте решения текущих и перспективных задач.

Среди косвенных результатов к *количественным* следует отнести привлечение инвестиций, приобретение новых партнеров по бизнесу, рост курса акций, а к *качественным* - установление контактов с местными органами власти, новые позиции в деловых кругах, а также результаты обучения клиента.

Оценка выгод, получаемых клиентом, структурно представлена на рисунке 4.2.

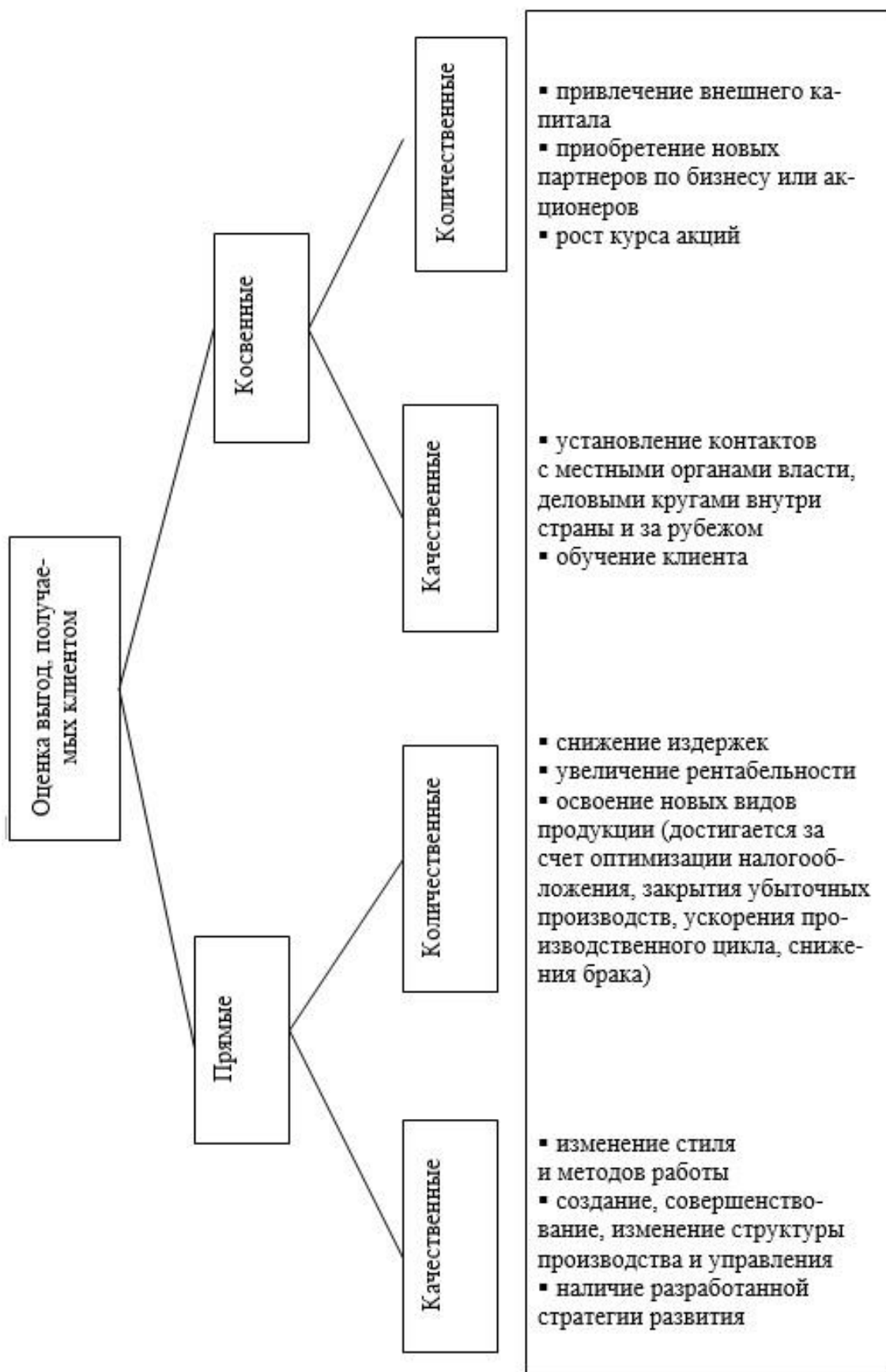


Рис. 4.2. Выгоды, получаемые клиентом

Система измерителей и оценок в клиентской организации. Набор показателей по каждому направлению оценки должен формироваться с учетом особенностей консультационного контракта.

Оценка процесса консультирования должна предусматривать рассмотрение таких основных характеристик, как план контракта, количество и качество средств для выполнения задания, а также стиль консультирования и руководство выполнением работ.

При рассмотрении пункта о выполнении *плана задания (контракта)* необходимо ответить на такие вопросы как: «Был ли план осуществления задания ясным, реалистичным и соответствовал ли он потребностям клиента и той ситуации, в которой находится организация?», «Были ли цели сложными и реализуемыми одновременно?», «Был ли соответствующим образом определен и обсужден стиль консультирования? Сообщали ли участникам работы их роли и обязанности с самого начала?».

Количество и качество средств для выполнения задания. На данном этапе оцениваются средства, как требуемые для осуществления задания по плану, так и обеспеченные сторонами по договору (оценка всех видов ресурсов – финансовых, информационных, людских, временных, материальных).

Оценка применяемого стиля консультирования предполагает получение ответов на вопросы о характере взаимоотношений между сторонами; об атмосфере взаимного доверия, понимания, уважения и поддержки; о соответствии стиля консультирования возможностям клиента и направленности решаемой задачи; о внимании к проблеме подготовки кадров при выполнении задания и т.д.

Оценивая руководство выполнением задания консультантом и клиентом, рассматривают в первую очередь ответы на следующие вопросы: «Как консультанты и клиент планировали работу и контролировали этапы ее выполнения?», «Проводилась ли промежуточная оценка выполнения задания по мере реализации каждого этапа работ?», «Какие действия предпринимались по корректировке выполнения первоначального плана совместной работы?».

Оценка результатов работы консультанта может проводиться *двумя* основными путями: подсчетом экономического эффекта от работы консультанта либо путем определения реальных положительных изменений в организации клиента.

Трудность первого пути заключается не только в сложности расчета экономического эффекта, но и в определении той доли в нем, которая возникает благодаря работе консультанта.

Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций и результаты решения проблем организации приведены в таблице 4.1.

Таблица 4.1

Направления оценки результатов консультирования

Направления оценки	Вид результата (эффекта)/оцениваемые показатели
Преимущества, получаемые клиентом: 1. Новые умения	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Навыки диагностики и решения проблем ▪ Навыки общения ▪ Специальные умения, затрагиваемые заданием
2. Новые формы поведения	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Изменения в межличностных отношениях
3. Эффективность работы	<p>Изменения на уровне подразделений или организации в целом:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Социальные (стимулирование идей, повышение уровня заинтересованности) ▪ Экономические (рост прибыли, снижение себестоимости и расходов на консультационные услуги)
4. Новые системы	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Внедрение систем (информационных, маркетинговых, управления персоналом)
Оценка процесса консультирования: 1. План задания (контракт)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ясность, реалистичность и соответствие потребности клиента ▪ Качество постановки целей ▪ Распределение ролей и обязанностей
2. Руководство выполнением задания	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Гибкость первоначального плана ▪ Оценка руководства и поддержки задания со стороны консультационной организации ▪ Контроль клиентом выполнения задания ▪ Наличие промежуточной оценки
3. Количество и качество средств для выполнения задания	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Обеспечение консультантами группы требуемого размера, компетентности, структуры ▪ Обеспечение клиентом средств для выполнения задания
4. Оценка стиля консультирования	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Характер взаимоотношения между сторонами ▪ Взаимопонимание, доверие, поддержка ▪ Правильность выбора модели консультирования <p>(соответствие возможностям клиента и решаемой задаче; внимание к подготовке кадров клиента; использование возможностей для повышения степени вовлеченности клиента в консультационный процесс; использование возможностей для получения от консультанта знаний и опыта).</p>

4.7. Методы анализа организации клиента

Среди методов исследования наиболее универсальным можно считать анализ факторов внешней и внутренней среды организации, что позволяет получить полное описание ситуации, в которой находится организация.

Организации, как и любая система, ограждены от внешней среды и в то же время связаны с внешней средой таким образом, что из внешней среды они получают необходимые им ресурсы и передают во внешнюю среду продукты своей жизнедеятельности. То есть внешняя среда является необходимым условием существования систем. Поэтому функционирование организации определяется уровнем знания об окружающей среде.

Внешняя среда представляет собой совокупность таких объектов, не являющихся элементами данной системы, взаимодействие с которыми учитывается при изучении системы. Взаимодействие выступает фактором, посредством которого происходит объединение частей в целое. Без взаимодействия частей система перестает существовать. Взаимодействие обеспечивает передачу информации от одного элемента системы к другому, от входа воздействия из внешней среды до передачи во внешнюю среду соответствующей информации.

Внешняя среда воспринимается организацией одновременно и как система, содержащая благоприятные для организации параметры, и как система, включающая неблагоприятные факторы. Благоприятные параметры воспринимаются организацией как возможности (развития, повышения эффективности и т.д.), а неблагоприятные - как угрозы.

Вряд ли можно назвать другой метод анализа состояния организации, который мог бы сравниться со SWOT-анализом по эффективности и простоте применения. Название метода происходит от слов strengths - weaknesses - opportunities - threats, что в переводе означает: сила - слабости - возможности - угрозы.

Под силой организации понимают совокупность умений работников организации, их навыков, опыта, организационных ресурсов, конкурентных возможностей и т.д. Все перечисленное представляет собой активы организации в конкурентной борьбе.

Слабость представляет собой отсутствие чего-то важного для функционирования организации или нечто, ставящее ее в неблагоприятное условие. Это - пассивы.

Некоторые сильные стороны организации более важны, чем другие. Они могут быть использованы для формирования стратегии. В то же время сильная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон. Главные достоинства организации заключаются в превращении ноу-хау (умений и опыта во всех сферах деятельности организации) в ее ключевые достоинства; в разработке новой продукции, услуг и нового сервиса; в

понимании нужд потребителей и организации эффективной сбытовой системы.

Возможности организации заключаются в предоставляемых внешней средой условиях деятельности и проявляются в использовании сильных сторон организации и укреплении слабых сторон. Возможности, которые организация не может реализовать, есть иллюзии.

Угрозы проявляются:

- в наличии более дешевых технологий конкурентов;
- во внедрении конкурентами производства и реализации лучших продуктов;
- в угрозах со стороны иностранных организаций;
- в новых правилах, наносящих ущерб больше, чем другим;
- в повышении процентных ставок;
- в возможном поглощении;
- в демографических изменениях;
- в изменениях курсов иностранных валют;
- в политических переменах в стране и т.д.

Анализ силы и слабости организации дает возможность установить связь между потенциалом и проблемами организации с одной стороны, а с другой — установить связи между ее сильными и слабыми сторонами, что позволяет определить варианты успешного существования и перспектив развития организации.

Принципиально слабые стороны организации могут корениться в следующем: в отсутствии четкого видения перспектив развития и устаревших методах управления; в недостатке умений и таланта лиц, принимающих решения, и низкой реализуемости принимаемых решений; в недостаточной квалификации исполнителей и значительном дефиците бюджета организации; в недостаточном имидже среди населения; в неудовлетворительной информационной работе.

Таким образом, весь мир как бы делится на две части: организацию как таковую и все остальное (внешнюю среду), а содержание каждой из частей - на благоприятные и неблагоприятные составляющие.

Матрица анализа параметров организации приведена на рисунке 4.3. В месте пересечения столбцов и строк получаем следующие оценки состояния организации:

- ближняя внешняя среда - возможности и угрозы;
- дальняя внешняя среда - возможности и угрозы;
- анализ менеджмента - сильные и слабые стороны организации;
- анализ процесса трансформации ресурсов в продукцию и услуги - сильные и слабые стороны организации.

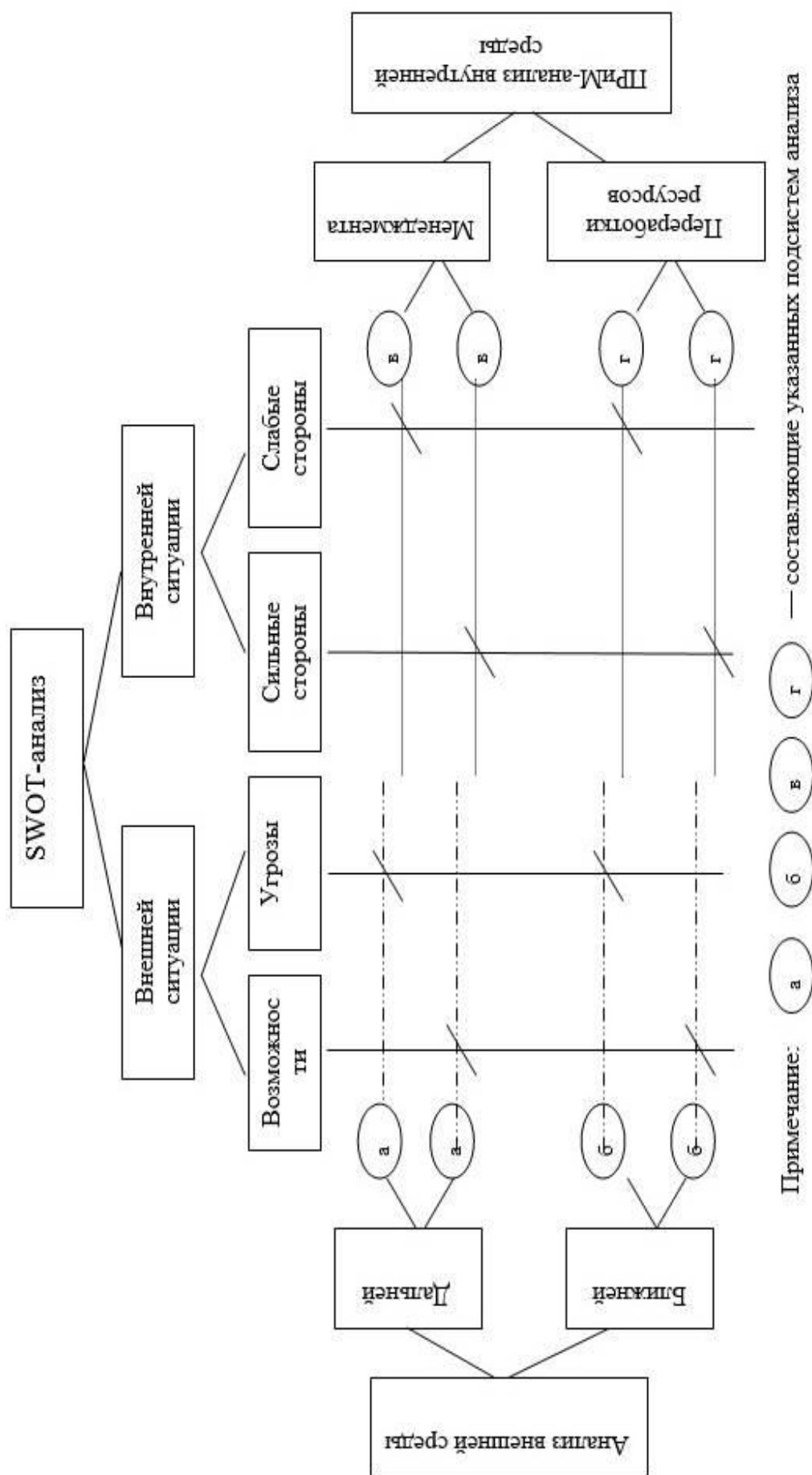


Рис. 4.3. Матрица анализа параметров организации

4.8. Процедура оценки сильных и слабых сторон

Не жалуйтесь. Проблема дается нам не для жалоб, а для решения.

Золотое правило жизни

Внутренняя среда организации представляет собой стратегический ресурс ее развития.

Как и любая система, организация допускает описание ее содержания с помощью различных языков (экономического, технического, управленческого, социологического, экологического и т.д.) и представление ее с помощью различных подсистем — это обусловлено постановкой конкретной задачи. Поэтому анализ внутренней среды организации всегда индивидуален, неповторим. Но общим для всех организаций является полнота анализа и его многофакторность.

Иногда анализ проводится по функциональному принципу, когда объектом анализа выступают функциональные подразделения организации, но такой подход может не обеспечить требуемой полноты и целостности результата. Может проводиться стратегический анализ по отдельным бизнесам или бизнес-процессам.

Анализ внутренней среды организации целесообразно проводить по двум направлениям: анализ эффективности трансформации основных видов ресурсов организации в готовую продукцию и анализ уровня менеджмента в организации (таблица 4.2).

В качестве ресурсов целесообразно рассматривать время, энергию, финансы, материалы, информацию и людские ресурсы.

Анализ характеристик менеджмента в организации состоит из анализа уровня стратегии, качества торговой марки, организационной структуры, имиджа, структуры затрат и инновационности организации. Подобный анализ внутренней среды назовем ТРиМ-анализом (трансформации ресурсов и менеджмента).

Таблица 4.2

Матрица анализа внутренней среды организации (ТРИМ-анализ)

Объект анализа		Менеджмент						Процесс трансформации ресурсов					
Подсистема		Прогнозирование	Планирование	Организация	Координация	Учет	Контроль	Ресурс времени	Финансовые ресурсы	Людские ресурсы	Энергетические ресурсы	Материальные ресурсы	Информационные ресурсы
Направления оценки потенциала организации		результативность стратегии	наличие проектов	тип организации	взаимодействие подразделений	методика расчета и учета	система качества	оперативность решения проблем	финансовая устойчивость	качество персонала	доступность	материалы	информационные технологии
		построение прогнозов	особенности программ	оценка управляемости	напряженность межличностных отношений	зависимость (соотношение) статей затрат	контроль исполнения решений	прогнозы развития	обеспеченность собственными средствами	социальная и корпоративная культура	эффективность использования	полуфабрикаты	учетка информации
		конкурентные преимущества	структура планов	рациональность связей	проектные группы, комитеты, миссии	факторы, влияющие на уровень затрат	виды контроля	исполнение в срок	оборотные средства	отношения с профсоюзными	резервы роста	готовые изделия	искаженные информации

4.9. Анализ внешней среды организации

Если судьба преподносит тебе лимон, сделай из него лимонад.

Д. Карнеги

Внешняя среда (в зависимости от характеристик факторов воздействия) разделяется на дальнее и ближнее окружение. Ближнее окружение оказывает непосредственное воздействие на системы, а дальнее - опосредованное.

Дальняя внешняя среда (или макроокружение) является частью внешней среды, но частью универсальной: общей для всех организаций. Реакция конкретной организации на воздействие макроокружения оказывается специфической, отражающей особенность каждой организации и ту конкретную ситуацию, в которой она находится.

Макроокружение как система включает такие подсистемы, как политика, экономика, общество, технология, институты, природно-географические подсистемы и т.д.

Чаще всего проводится PEST-анализ (от сочетания первых букв английских слов policy - политика, economy - экономика, society - социум (общество), technology - технология (рисунок 4.4).

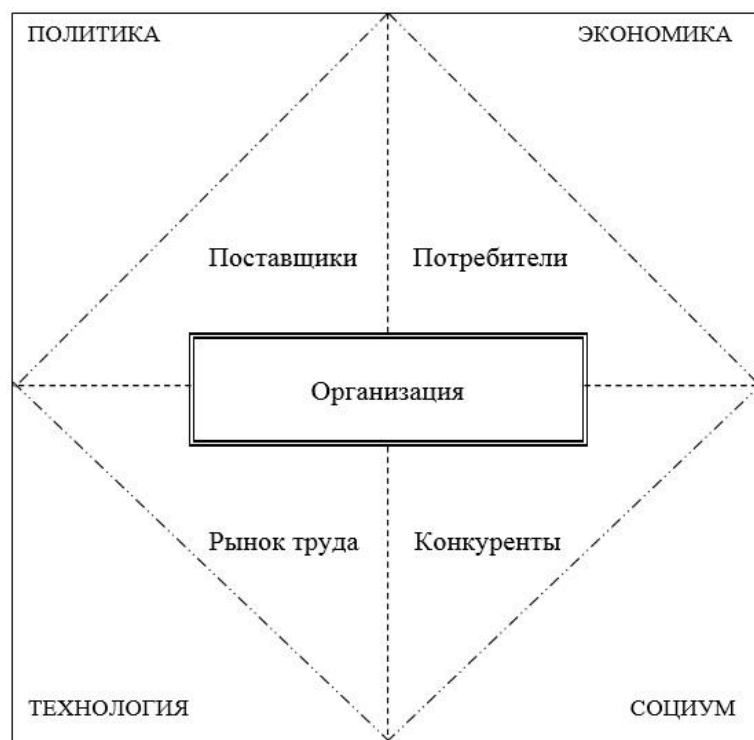


Рис. 4.4. Структура факторов внешней среды организации

В качестве ближней внешней среды анализируется воздействие на организацию со стороны поставщиков, потребителей, конкурентов и местного сообщества (таблица 4.3).

Таблица 4.3

Матрица анализа внешней среды организации

Внешняя среда	Дальняя					Ближняя		
	Подсистема	Политическая	Экономическая	Социокультурная	Технологическая	Поставщики	Потребители	Конкуренты
Направление оценки воздействия внешней среды на организацию	Изменение положения России на международной арене	изменение	динамика изменений в экономике	изменение базовых ценностей	государственная промышленная политика	рабочая сила	номенклатура	уровень конкуренции
		изменения во властных структурах государства	изменение ставки рефинансирования ЦБ РФ	изменение уровня и образа жизни	тенденции в сфере НИОКР	капитал	ассортимент	структура конкурентных сил
	Изменения с отношениями с органами власти	отношения с органами власти	инфляционные процессы	экологические изменения	новые технические решения	информация	качество	конкурентная позиция
		изменения законодательства	основные внешние издержки	изменения демографические	новые продукты	энергия	объем производства	действия конкурентов
	государственное регулирование	государственное регулирование	экономические стратегические альянсы	изменение структуры доходов и расходов населения	новые технологии	материалы	цена	ключевые факторы успеха

Политическая составляющая внешней среды оказывает мощное воздействие на все стороны жизнедеятельности организации и проявляется не только в изменении положения государства в международном сообществе, но и в отношениях организации со всеми ветвями власти.

Экономические аспекты воздействия внешней среды на организацию проявляются в изменении темпов курса национальной валюты, темпов инфляции (дефляции), ставки рефинансирования Центрального банка Российской Федерации и прочих параметров, влияющих на деловую активность организации.

Социальные факторы внешней среды в значительной степени связаны с изменением базовых социокультурных параметров населения, образа его жизни и среды обитания, а также с изменением демографической ситуации в стране и в конкретном регионе в частности.

Воздействие технологических изменений на организацию проявляется в стремлении организации опередить своих конкурентов за счет своевременного использования результатов НИОКР.

Все четыре указанных компонента внешней среды взаимосвязаны, поэтому анализ их воздействия на организацию должен быть скорректирован с учетом того, что изменения одного из факторов может как создать новые возможности для организации, так и нести новые угрозы. Приоритетность указанных факторов для каждой организации имеет свою специфику.

4.10. Процедура реализации результатов анализа

Макет матрицы приведен в таблице 4.4, а в таблице 4.5 представлен в заполненном виде один из ее квадрантов.

Таблица 4.4

Макет матрицы решений как результат SWOT-анализа

Характеристики	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Стратегия использования сильных сторон организации для реализации возможностей	Стратегия использования силы для преодоления угроз
Слабые стороны	Стратегия преодоления имеющихся слабостей за счет реализации имеющихся возможностей	Стратегия избавления от слабости для преодоления нависших угроз

Таблица 4.5

Матрица решений как результат SWOT-анализа

	Возможности		
	1. Близость Москвы увеличивает возможность привлечения инвестиций	2. Равномерное распределение поселков и городов по территории области позволяет обеспечить сбалансированное пространственное развитие области	3. Прорывные решения в технологиях (например, биотехнологии в мкр. Юрьеvec и п. Вольгинском) создают возможность развития
1. Дефицит квалифицированных рабочих кадров сдерживает развитие области	1.1. Программа переноса бизнеса в рамках аутсорсинга из Москвы во Владимирскую область (чтобы снизить миграционные потоки квалифицированных кадров)	1.2. Создавать в поселках малые предприятия и включать их в региональные кластеры, осуществляя подготовку квалифицированных кадров из числа жителей поселков и эмигрантов	1.3. Сформировать образовательный кластер, ориентированный на повышение квалификации рабочих преимущественно на площадках предприятий, создавая корпоративные институты
2. Низкий уровень конкурентоспособности продукции предприятий сокращает валовой региональный продукт	2.1. Проекты создания и производства новых продуктов за счет прямых инвестиций	2.2. Рационально разместить предприятия кластеров по территории области, что обеспечит снижение издержек	2.3. Программа создания конкурентоспособной продукции на базе новейших технологий
3. Невысокая производительность труда не позволяет успешно конкурировать на рынке товаров и услуг	3.1. Поощрять в рамках областного закона инвестиции, ориентированные на значительное повышение производительности труда	3.2. Размещая новые производства в поселках области, обеспечивать повышение производительности труда за счет внедрения новых технологий	3.3. Программа повышения производительности труда на основе внедрения нанотехнологий

Выявленные из полученных перечней (по определенной процедуре) наиболее значимые параметры SWOT-анализа позволяют составить матрицу решений.

Конфигурация матрицы решений такова. Если составить матрицу, в столбцах которой разместить характеристики внешней среды (возможности и угрозы), а по строкам — сильные и слабые стороны, то в местах пересечения строк и столбцов появляется возможность фиксировать решения, направленные на устранение проблем: использование силы на устранение внешних угроз; использование возможностей внешней среды для укрепления слабых сторон организации; использование уникального сочетания внешних возможностей и сильных сторон; представить себе опасность воздействия на организацию внешних угроз при ее слабых сторонах.

На первое место необходимо поставить решения из квадратов 1х1, т.е. полученные при пересечении наиболее важных характеристик внешней среды (возможности, угрозы) и внутренней среды (слабые и сильные стороны). Эти квадраты следует брать за основу: в них находятся основные политики (функциональные стратегии) организации, а также наиболее значимые программы и проекты.

На второе место необходимо поставить решения квадратов 1.2 и 2.1, на третье - 2.2, на четвертое - 1.3 и 3.1, на пятое - 2.3 и 3.2, на шестое - 3.3. Решения этих квадратов матрицы следует проверить на согласованность (на непротиворечивость).

Составленная таким образом матрица решений (а в нашем случае их получится $36 = (3 + 3) \times (3 + 3)$) позволяет построить систему действий, включающую как стратегические направления развития организации, так и наиболее значимые программы и проекты, а также отдельные крупные мероприятия.

Построенная матрица решений содержит стратегически значимые действия постольку, поскольку в ее головке и боковике отражены стратегически значимые параметры внутренней и внешней среды, а в местах пересечения этих параметров помещены варианты реализации возможностей и решения главных проблем, а также варианты реализации основного потенциала и варианты преодоления угроз.

Поэтому, если разрезать матрицы по строкам и столбцам и сгруппировать полученные решения методом сродства³³, а затем выстроить иерархические связи между стратегически значимыми решениями, то получим структуру стратегии, содержащую основные функциональные стратегии с их содержанием, стратегические проекты и стратегические программы³⁴.

³³ См.: Лапыгин Ю. Н. Системное решение проблем. — М. : ЭКСМО, 2007. — С. 207.

³⁴ Подробно см.: Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. — М. : Инфра-М, 2014. — 208 с.

Раздел 3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ

Жизнь – это искусство приходить к обоснованным
умозаключениям, отталкиваясь от незначительных
обстоятельств.

Сэмюэл Батлер

Глава 5. Методы организационной самодиагностики

Если нет дальнейшего роста, значит, близок закат.
Сенека

В рамках пятой главы изучающие курс приобретут знания и опыт применения этих знаний на практике в процессе участия в проведении пятого практического занятия. В итоге по материалам пятой главы они будут:

знать

источники информации, содержащие сведения о ситуации в организации;
варианты проведения организационной патологии;
специфику графических методов экспертной оценки;
процедуру формирования образа организации;
методы сбора и обработки информации;

уметь

работать с документами;
идентифицировать организацию в проявлениях типовых патологических отклонений от нормы;
выполнять процедуры методов экспертной оценки в ориентации организации и коллекции ошибок;
организовать процесс коллективного творчества в методе «метафора»;
собирать, структурировать и проверять полученную информацию;
интерпретировать результаты диагностики;

владеть

интерпретацией результатов построения моделей ориентации организации;
методом «метафора»;
методикой самодиагностики;
навыками анализа социально-экономической информации;
методами сбора и обработки информации о ситуации в организации;
способностью интерпретировать информацию, содержащуюся в отчетности организаций.

5.1. Предварительные замечания

Одним из результативных приемов вовлечения клиента в консультационный процесс является такая конфигурация процедур организационной диагностики, при которой клиенту предлагается материал, проблематизирующий его сознание, отталкиваясь от которого клиент оценивает внутреннее положение своей организации. Такой подход называют организационной самодиагностикой, которая в том числе затрагивает проблемы нарушения функций управления в организации.

Таким образом, методы организационной самодиагностики представляют собой только часть общей диагностики организации, являясь прологом к полной диагностике.

Самодиагностика осуществляется, как правило, в процессе проведения групповой работы с работниками консультируемой организации. Поэтому для консультанта важно определить тот перечень работников, который, по мнению руководителя организации, будет наиболее полно отражать кадровый потенциал руководящих работников и специалистов организации, необходимый для анализа ситуации и выработки решения. Необходимость всестороннего обсуждения состояния организации требует участия 15-20 работников, в том числе и руководителя организации.

Мнение практика: парадокс от Хайниша	
На начальном этапе консультирования должна быть осуществлена тщательно проведенная организационная проблемная диагностика	В консультировании как можно меньше времени должно тратиться на проблемную диагностику, не требуется проведения предварительной диагностики

С одной стороны, без анализа трудно выйти на главные проблемы, но, с другой стороны, сам по себе анализ не меняет ситуацию к лучшему. По результатам анализа следует усилия направить на поиск решения проблем, а если решения не обеспечивают нужных изменений, необходимо вернуться, повторить анализ и вновь искать решения. Диагностику следует рассматривать как промежуточный результат работы консультантов.

Для проведения групповой работы необходимо иметь просторное и светлое помещение с одной свободной стеной для размещения на ней результатов совместной деятельности рабочей группы клиента. Столы и стулья должны иметь возможность для перемещения, а не быть «прикованными» к полу. Нужны обычные листы писчей бумаги (формата А-4), несколько листов ватмана (формата А-1 или листа флипчарта), несколько наборов толстых ярких фломастеров, маркеров и рулончиков скотча. Но прежде рассмотрим некоторые нарушения функций организаций (дисфункцию) и отклонения от нормы в управленческих решениях, воспринимаемых как организационная патология.

5.2. Организационная патология

Говорят, истина лежит между двумя противоположными мнениями. Неверно!
Между ними лежит проблема.

Иоганн Вольфганг Гёте

Среди функциональных расстройств следует выделить следующие отклонения от нормы в организациях.

Господство структуры над функцией. Алгоритм, по которому выполняется названная дисфункция, включает в себя такую формулу: возникла проблема – создадим новую структуру. Например, возникла потребность в изучении спроса на рынке, и вместо реорганизации отдела сбыта создается новая структурная единица - отдел маркетинга. В результате возрастает количество помех и рассогласований в иерархической вертикали.

Бюрократия заключается в максимальной формализации отношений в организации. В этом случае бюрократическая процедура подавляет функцию. Типичный ответ на обращение в такую структуру: приходите завтра (пусть не думают, что у нас легкая работа).

Конфликт. Это отклонение становится патологическим, когда конфликт становится межличностным. Сами по себе противоречия являются стимулом для нормального функционирования и развития организации. Скажем, конфликт между конструкторами и технологами, мастерами и контролерами способствует повышению качества и технического уровня продукции, выпускаемой организацией. Другое дело, когда возникает конфликт между личностями, тогда организация начинает нести убытки в различной форме.

Неуправляемость. Болезнь роста без развития приводит к нарушению управляемости. Критерием измерения этой дисфункции может служить осуществляемость управленческих решений. Носителем подобной болезни выступают сами руководители организации, а также этому способствуют низкая исполнительская дисциплина, нерациональное распределение функций и отдельные события, происходящие во внешней среде. Средний показатель осуществляемости решений составляет примерно 70 %. Оставшиеся 30 % решений бывают не исполнены по следующим причинам (если в целом их принять за 100 %):

- 28 % - по вине исполнителя;
- 39 % - в силу непредвиденных обстоятельств;
- 33 % - по причине пороков, присущих самим решениям³⁵.

Последние цифры (33 %) свидетельствуют о том, что эта доля решений является резервом руководителя в части повышения реализуемости управленческих решений.

³⁵ Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М. : МЦФЭР, 2003. С. 265.

Вот, помню, был у меня клиент – директор одной бизнес-структуры (кейс подробно рассмотрен в практикуме к главе 8), который пригласил меня для решения проблемы, связанной с неуправляемостью в его быстрорастущей организации.

Имея базовое техническое образование, директор испытывал нехватку знаний в области управления социально-экономическими системами, поэтому учился в рамках Президентской программы, а затем и в МВА.

Процесс консультирования клиента по поставленной задаче сопровождался консультированием самого директора по вопросам текущей деятельности его организации и по перспективным вариантам развития коллектива и самой организации. Процесс личного консультирования клиента проходил в режиме коучинга, когда мне приходилось не столько отвечать на вопросы, сколько проблематизировать клиента и задавать ему вопросы, пытаясь постановкой вопросов активизировать его сознание на самостоятельное генерирование вариантов решений его проблем.

Консультационная работа в целом по организации завершилась успешно, и клиент время от времени после этого стал позванивать с целью получить советы по некоторым вопросам его деятельности.

Но работа в качестве коучинга продолжалась еще некоторое время, когда мы встречались по его просьбе в его офисе и обсуждали его проблемы как проблемы организации.

Стагнация представляет собой отсутствие нововведений, а при наличии инновационных решений - неспособность их реализации. Пассивный риск приводит к риску абсолютному.

Бессубъектность есть отрыв решения от исполнения. Она проявляется в неспособности к принятию самостоятельных решений и их осуществлению.

Например, когда решение принимает коллегия при руководителе организации, то невозможно определить: кто конкретно принял коллегиальное решение. В данном случае, если у кого-то в процессе внедрения возникают вопросы, то получить ответы на них часто бывает невозможно.

Клика. Под «кликкой» следует понимать руководящую группу в организации, которая использует ситуацию в собственных целях вопреки интересам организации, разрушая ее. Например, выдача ограниченному кругу лиц в организации личных беспроцентных кредитов в период галопирующей инфляции. Подобные действия клики ведут к разворовыванию имущества организации и к ее банкротству.

В управленческих решениях патология проявляется в так называемых маятниковых решениях, в дублировании или игнорировании организационного порядка, в разрыве между решениями и их реализацией, в инверсии и демотивирующем стиле руководства.

Маятниковые решения. В том случае, если решается не проблема, а принимаются косметические решения, то их приходится отменять и возвращаться к исходному состоянию или очередному временному решению. Подобные решения называют маятниковыми. Например, решили министерства реформировать в комитеты, затем комитеты реформировали в министерства.

Дублирование организационного порядка. В неразвитой организационной структуре работнику часто поручается делать то, что он и без того обязан делать в силу того, что он занимает определенную должность, должностной инструкцией которой предусмотрены указанные обязанности. Например, приказом директора поручается заведующему складом обеспечить сохранность продукции.

Таким образом, работники оказываются перед выбором в части исполнения должностных обязанностей: есть обязанности, о которых напоминают (следовательно, они главные), и второстепенные, о которых не напоминают. Тем самым разрушается организационный порядок.

Задача руководителя – придерживаться организационного порядка. Все необходимое должно содержаться в должностных инструкциях, обеспечивающих организационный порядок. Неисполнение инструкций должно быть наказуемым.

Игнорирование организационного порядка проявляется в воздействии на работников «через голову» их непосредственного начальника. В этом случае нарушается организационный порядок, и в основном задания исполнители получают не в заданном порядке, а через прямые задания.

Разрыв между решениями и их реализацией. Практика показывает, если решения не просчитаны до определенной степени, обеспечивающей их реализуемость, то эти решения не будут исполнены.

Инверсия в управлении заключается в том, что результат получается противоположным по отношению к заданной цели. Например, когда власть начинает притеснять кандидата в депутаты с целью не позволить ему стать депутатом, то избиратели больше отдадут голосов такому депутату. Или, например, когда в целях выравнивания зарплаты в одном подразделении она повышается, то часто в результате возмущения остальных работников приходится повышать зарплату всем.

Демотивирующий стиль руководства. В данном случае наблюдается дефицит оценки достижений работников. То есть руководитель воздействует на подчиненного не через оценку достижений, а через указания на недостатки. Подобный стиль руководства ухудшает работу организации в целом. К сожалению, такой стиль доминирует в российских организациях.

Рассмотренная систематизация различных форм проявления отклонений от нормы в организациях упорядочивает знание о них и позволяет их держать в фокусе внимания. Особое значение типология организационной патологии приобретает в ситуации поиска резервов для создания конкурентных преимуществ организации.

Существуют и другие классификации организационных патологий. Например, патология, проявляющаяся через руководство и персонал организации (таблица 5.1), или патология структуры организации (таблица 5.2).

Таблица 5.1

Патология в руководстве и персонале

Наименование объектов	Наименование признаков	Содержание организационной патологии
Руководство	Мера власти	Чрезмерная власть (мало власти или нет вообще) у отдельных лиц или подразделений
	Неформальная власть	Недееспособность формальной власти и влияние неформальной власти отдельных лиц и подразделений на организацию
	Нарушение единства руководства	Игнорирование оргпорядка: руководство «через голову» непосредственного начальника
	Бюрократизация и управленческая культура	Использование служебного положения в иных целях и в ущерб делу: не руководство для предприятия, а предприятие для руководства
Персонал	Кадровая политика	Нет процедур подбора кадров; стремление сохранить всех; боязнь уволить «балласт»; кадровые перестановки как решение проблем; увольнение «золотого фонда»
	Оценка кадров	Субъективная оценка как произвол; выдвижение недостойных
	Люмпенизация	Посредственное выполнение работы; сопротивление повышению квалификации; организационный патернализм; стремление к уравниловке
	Низкий уровень развития групп	Инициатива и выделяющийся профессионализм осуждаются; развитие круговой поруки
	Смещение целей	Рост числа должностей и подразделений; ресурсы расходуются впустую
	Всем все «до лампочки»	Организация - только место зарабатывания денег; деление окружающих на своих и чужих; поиск врага внутри организации и вовне

Таблица 5.2

Патология структуры

Наименование объектов	Наименование признаков	Содержание организационной патологии
Функции	Элементы без функций	Должности, подразделения, у которых нет самостоятельных функций
	Дублирование	Дублирование функций отдельными работниками и подразделениями
	Вредные скрытые функции	Наличие у подразделений вредных или ненужных организации функций

	Бессубъектность	Существование должностей, структурных подразделений и коллективных органов, которые не несут никакой ответственности за свою деятельность
	Права и обязанности	Наличие обязанностей при отсутствии прав и наоборот
Структура	Централизация	Чрезмерная централизация (децентрализация)
	Громоздкость структуры	Длинные цепи связей между руководством и исполнителями
	Малый объем руководства	Чрезмерное дробление структурных единиц
	Господство структуры над функцией	Создание новых подразделений по решению новых задач вместо наделения новыми функциями существующих подразделений
	Ограничение самостоятельности	Ставшее повседневным ограничение самостоятельности подразделения, введенное для решения оперативных вопросов на короткое время
	Встречная организация	Элементы организации, не закрепленные в ней формально, но фактически действующие
Решения	Время	Несвоевременные, поверхностные, бесконечно согласуемые, отсутствующие после заседаний
	Стандарты	Преобладание стандартов снижает творческое начало, отсутствие – удлиняет сроки решения проблем
	Участие	Централизация не позволяет привлекать исполнителей к выработке решений, что снижает их информированность и восприятие решений как своих
	Влияние	Влияние лиц, готовящих информацию и проект решения
	Управленческие решения	Маятниковые (издание приказов и последующая их отмена); дублирование организационного порядка (поручение в приказах работникам исполнять то, что они обязаны исполнять по должности); разрыв между решением и реализацией (до конца не просчитанное мероприятие выполнено не будет); инверсия (стремясь выровнять зарплату одной бригаде, приходится повышать ее всем); демотивирующий стиль руководства
	Регрессия решений	Упрощенное решение сложных задач приводит к примитивным решениям и к возврату в решении
Связи	Отсутствие связей	Отсутствуют обратные вертикальные или горизонтальные связи
	Слухи и информация	Господство слухов и монополия на получение информации
	Потери и искажения	Много процедур сбора и недоверие к информации, недостаток критической, перегрузка второстепенной и потери времени на поиск нужной информации
Правила	Есть правила	Избыток, наличие мертвых, противоречивых и мешающих правил
	Нет правил	Их не хватает; их заменяют неписаными правилами; стандартными правилами пренебрегают
	Избыток оргпорядка	Число правил непрерывно растет; их исполнение становится самоцелью, снижает инициативу и порождает зоны произвола в случае разночтений

Деятельность	Не соответствует стандарту	Способы выполнения работ не эффективны, стандарты занижены
	Требования к исполнителям	Требования к исполнителям низки или нереально высоки
	Нужное не выполняется	Выполняется то, что не нужно, и наоборот
Планирование	Уровень планирования	Формальное планирование, не связанное с разработкой стратегии, а только ориентировано на «горящие вопросы»
	Двойное планирование	Наличие нескольких планов по одному и тому же поводу
	Неуправляемость	Болезнь роста без развития
	Планирование контроля	Отсутствие деятельности и контроля реализации планов
Стимулирование	Отсутствие стимулирующей связи	Вознаграждение за вклад, за квалификацию; существует система оценки труда, которая не стимулирует к эффективной работе
	Оценка	Произвол в оценке, уравниловка, привилегии и льготы не обоснованы
	Качество системы стимулирования	Система стимулирования запутана (не ясна, не понятна) и воспринимается как несправедливая
Контроль	Эффективность	Контроль: мелочный; того, что не действует; второстепенный; пропускающий ошибки
	Контролеры	Произвол (бессилие) контролеров, рост числа нарушений и отсутствие их анализа
	Параметры и способы	Не связаны с существом и содержанием работы
	Вне контроля	Наличие подразделений и работников, которые находятся вне контроля
Конфликты	Особенности ЛПР	Стремление избегать конфликтных сфер; нежелание анализировать; подавление конфликта
	Связи	Отсутствие механизмов; нарушение коммуникаций
	Позиционирование	Формирование групп конфликтующих сторон; иррациональное поведение работников
	Межличностные конфликты	Межличностные конфликты негативны (позитивными могут быть конфликты функциональные)
	Клика	Использование группой работников ситуации в своих интересах
	Организационные торги	Перенесение внимания на другие интересы конфликтующих сторон для выработки компромисса или демонстрации давления на оппонента

Под самодиагностикой будем понимать установление признаков, характеризующих состояние организации, проводимое ее работниками. Самодиагностика приводит к самоанализу работников организации и нейтральна по отношению к консультанту. Внешне она эффективна и способствует саморазвитию работников.

Рассмотрим три приема: образ организации, коллекция ошибок и ориентация организации.

5.3. Метод «метафора» (образ организации)

Дело в том, что у каждого работника есть свой образ той организации, в которой он работает. Сочетание этих образов дает разностороннее представление об организации не только консультанту, проводящему эту работу, но и всем участникам самодиагностики, что позволяет работникам организации корректировать видение образа организации в сознании.

Суть метода заключается в том, что ведущий просит взять по листу бумаги и по 1-2 фломастера и разойтись участникам по разным углам помещения (по другим помещениям здания). Задание для каждого: изобразить образ обследуемой организации так, как ее видит каждый участник.

Это могут быть предметы, действия и даже абстракции - на усмотрение участников. Важно лишь то, чтобы всем смотрящим было понятно, что именно хотел сказать автор своим рисунком.

По истечении определенного времени консультант вывешивает на доске поочередно рисунки и просит присутствующих прокомментировать образ организации и комментирует сам. Например: что можно сказать об организации, зрительный образ которой представляет собой корабль, севший на мель, команда которого спасается на плотках, а капитан на палубе играет в теннис?

Обстановка анонимного художественного творчества и активного высказывания интерпретаций сплачивает и расслабляет участников групповой работы.

Важно, чтобы работники организации путем размышлений и самоанализа смогли из обсуждаемых изобразительных метафор составить для себя совокупный образ организации.

Варианты получающихся образов могут быть такими, что в них либо угадывается «беспроблемность», либо отсутствие динамики развития, либо в них отсутствует внимание к клиенту, да и сам клиент не изображен на рисунке, либо складывается ощущение о происходящих процессах дезинтеграции, либо что-то еще, что воспринимается как проблема.

Если на рисунках много радости: изображения солнца, цветов, восхождения на вершину, стремительного плавания на красивых кораблях, много улыбок и т. п., то, возможно, в организации царствует стремление не замечать существующих проблем.

Если на рисунках много массивных зданий, башен, пирамид, квадратных и прямоугольных схем, прямых линий, кубов, замкнутых окружностей, преобладают вертикали, то мы имеем дело со стремлением подчеркнуть устойчивость организации, и это демонстрирует отсутствие динамики ее развития.

Если 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, то возникает вопрос: почему при изображении организации не нашлось места для клиента, без которого в условиях рынка организация существовать не может эффективно.

Если 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, люди спиной друг к другу, то вероятнее всего, мы имеем дело с попыткой изобразить происходящие в организации процессы дезинтеграции.

5.4. Коллекция ошибок

Анализируя свою обширную практику по управлению и социологии организации, А. И. Пригожин составил целую коллекцию типичных управленческих ошибок, которая приведена в таблице 5.3.

Вначале необходимо попросить участников работы внимательно прочесть список и дополнить его, если в том есть необходимость, присваивая новым позициям соответствующие номера (цифры) и буквы.

Таблица 5.3

Классификация ошибок руководителей

Наименование группы	Содержание ошибок
1. Естественные ошибки (ошибки, которые неизбежно возникают в силу ограниченности возможностей любого управления)	А) в прогнозах тенденций на рынке, возможных действий конкурентов, спроса и т.п. Б) в оценке ситуации на рынке, качества продукции, способностей работников и т.п. В) непредвиденные, но в принципе предвидимые события, последствия собственных действий и т.д.
2. Предубеждения (неприятие, отторжение чего-либо полезного, но малоизвестного)	А) неприятие перехода от модели управления «приказ - исполнение» к модели управления «согласование интересов» Б) неприязнь к поведенческим технологиям (технологиям ведения переговоров, разрешения конфликтов и т.д.) В) предубеждение против использования качественных методов: «ерунда все, что нельзя просчитать» Г) отношение к работе над стратегией как к занятию абсолютно непрактичному Д) заниженная оценка реального потенциала работников
3. Незнания (неосведомленность в области технологии управления)	А) модели жизненного цикла организации Б) методов формирования должностных функций В) современных мотивационных систем Г) методов анализа ситуации Д) психологии руководства коллективом
4. Неумения (неразвитость навыков грамотного воздействия на управляемых)	А) формировать цели своей организации Б) просчитать свои решения на реализуемость В) планировать многовариантно Г) обеспечивать фактическое выполнение решений Д) организовать контроль

5. Дисфункциональные склонности (привычки и традиции субъективно приемлемые, но объективно вредные для дела)	А) к самоцентризму (замыканию решений и проблем на себя) Б) демотивирующий стиль руководства (упор на подчеркивание упущений работников, а не на оценку их достижений) В) «информационная алчность» (стремление знать и контролировать в организации все) Г) дублирование порядка (задания и приказы, повторяющие должностные инструкции и положения об отделах) Д) склонность поддаваться манипулированию со стороны заместителей
6. Управленческие иллюзии (убеждения во всемогуществе определенных способов управления)	А) вера в непогрешимость своих решений Б) культ материального стимулирования В) склонность видеть причины своих трудностей, прежде всего, вовне, а не внутри организации Г) преувеличение фактора лояльности ближайших сотрудников при их подборе и оценке Д) склонность рассматривать достигнутое благополучие как постоянное состояние на все времена

В том случае, если группа неконфликтная и давление авторитета власти в ней отсутствует, то указанная выше процедура может выполняться методом публичного зачитывания каждого пункта поочередно каждым участником работы вслух с последующим индивидуальным оцениванием.

Затем участникам предлагается выделить из рассматриваемых списков те ошибки, которые, по мнению участников, особенно опасны для организации (2-3 ошибки по каждому из шести пунктов), и сделать соответствующую отметку (цифра с буквой) в левой колонке таблицы 5.4.

Таблица 5.4

Выделенные ошибки	
Наименование групп ошибок	
представляющих наибольшую опасность для дела	особенно актуальных для организации клиента в настоящее время
1А	1А
2Д	
	4Б
6Д	6Д

Потом необходимо в правом столбце указанной таблицы сделать отметку о тех ошибках, которые актуальны для обследуемой организации в настоящее время.

Как итог, совместно в группе обсуждается повторяемость номеров ошибок, обозначающих проблемную область, в которой находятся ошибки, над которыми следует начинать работать в первую очередь.

При этом работа над списком ошибок и их классификация позволяют участникам групповой работы как бы взглянуть на себя со стороны и критически оценить свой потенциал.

Отсутствие потребности строгого формулирования проблем и сведение всех требуемых действий только к пометке выбранного пункта из пе-

речня, подготовленного профессионалом, снимают внутреннее напряжение, возникающее при этом, и способствуют приданию работникам клиента уверенности в своих силах, что важно для дальнейшей совместной работы в группе.

5.5. Ориентация организации

Анализ признаков ориентации организации заключается в оценке таких важных характеристик организации, как инновационность и инициативность персонала; сосредоточенность работников на решении внутриорганизационных проблем; иерархичность и уважение к власти; ориентация на рынок, на клиента, а также степень ориентации на поставщиков, конкурентов, ориентация на стратегическое развитие и ориентация на мотивационные механизмы управления организацией. Для подобной оценки необходимо рисунок 5.1 дополнить следующим содержанием.

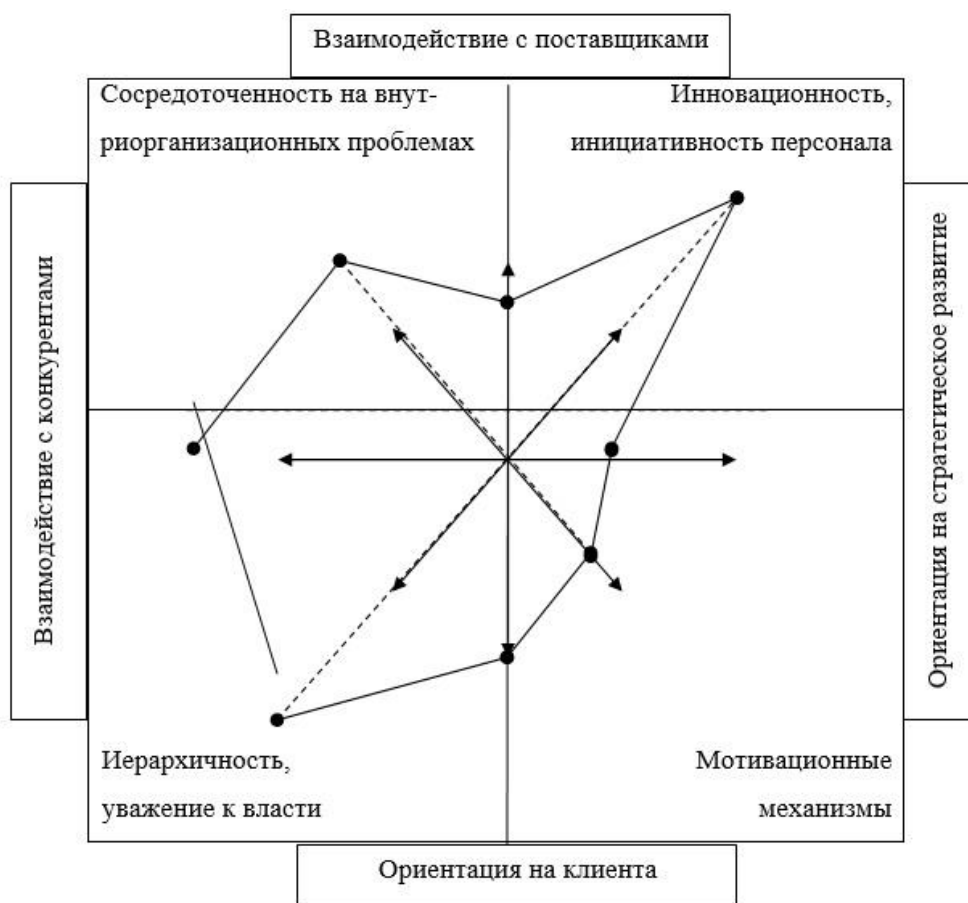


Рис. 5.1. Ориентация организации

В обозначенных квадрантах необходимо удлинить или укоротить единичные векторы, принятые условно за норму (выделены жирными линиями), в соответствии со сравнительной силой названных там признаков применительно к диагностируемой организации. При этом желательно пользоваться цветным фломастером (тонкими линиями выделены контуры направленности).

Сопоставление указанного рисунка различных участников групповой работы, как правило, показывает, что ситуацию в организации все видят по-разному. Последнее замечание свидетельствует, в частности, о том, что директор и его заместители не всегда являются управленческой командой, так как одну и ту же проблему видят по-разному.

На рисунке показано, что для организации, взятой в качестве примера, иерархичность и уважение к власти выражены больше нормы, ориентация на стратегическое управление и использование мотивационных механизмов - ниже нормы.

Стало быть, в отмеченных направлениях могут быть проблемные области, в которых находятся проблемы, сдерживающие развитие организации. Сами формулировки проблем следует выявлять уже другим методом, например, методом интервью, о котором пойдет речь в следующей теме.

Вот, помню, был у меня клиент – собственник прядильно-ткацкой фабрики, для которого выполнялась организационная диагностика. В процессе самодиагностики работники фабрики на диагностическом семинаре по заданию консультантов изобразили метафору своего предприятия так: ленточный конвейер (массовое производство), на котором кое-как лежат рулоны тканей (продукция предприятия), с конвейера рулоны попадают в большой мешок (склад), в котором зияют дыры и из них вываливается продукция (воровство). На картинке не было людей, что косвенно говорило о том, что человеческий фактор не учитывается в работе с персоналом (стимулирование не обращено к работникам). Над конвейером сгустились тучи (неплатежи в период 1998 года).

Глава 6. Организационная диагностика

В рамках шестой главы изучающие курс приобретут знания и опыт применения этих знаний на практике в процессе участия в проведении шестого практического занятия. В итоге по материалам шестой главы они будут:

знать

методы сбора и обработки информации;
современные методы диагностики социально-экономических проблем;
методы анализа решений;
классификацию проблем по типам формулировок и по типам сложности;
процедуру проведения диагностического интервью;
виды наблюдений за ситуацией в организации клиента;

уметь

выявлять потребность клиента в комплексной диагностике;
выполнять контент-анализ решений;
формулировать проблемы в причинно-следственной форме;
проводить развивающее интервью;
фиксировать характеристики организации в процессе наблюдений за ее функционированием;
собирать, структурировать и анализировать собранную информацию;
планировать диагностические мероприятия;

владеть

комплексным видением современных проблем управления в организации;
разработкой программ диагностики;
диагностикой по слабым сигналам;
приемами развивающего интервью;
контент-анализом документов клиента;
методикой диагностики;
навыками анализа социально-экономической информации;
способностью анализировать результаты исследования.

6.1. Потребность в комплексной диагностике

Основная причина появления новых проблем связана с решением уже существующих.

Законы Мерфи. Закон Сиварида

По мнению экспертов, обобщение практики показывает, что лишь треть «вины» за неэффективную работу организации падает на внешние факторы и две трети – на внутренние.

Самим работникам организации часто бывает трудно поставить диагноз и определить причины неэффективной своей деятельности. Поэтому диагностика проблем организации осуществляется сторонними консультантами.

Комплексная диагностика позволяет увидеть картину по предприятию в целом и включает в себя такие виды анализа, как: экономический, управленческий, финансовый; организационной структуры; механизмов координации; системы стимулирования; корпоративной культуры; потоков всех видов ресурсов (финансовых, материальных, людских, информационных).

Цель организационной диагностики заключается в выявлении и систематизации проблем организации. При этом решаются задачи по диагностике существующего положения дел в организации, выявляются причинно-следственные связи между проблемами, определяются основные проблемы, для которых затем разрабатываются мероприятия.

Для того чтобы узнать о состоянии клиента, врачи обычно задают много вопросов, набирая, таким образом, необходимый объем (пусть и субъективной) информации, но необходимой для оценки состояния больного, что в сопоставлении с анализом параметров, полученных объективным путем, дает представление о возможных вариантах болезни.

Ретроспектива состояния клиента, как правило, определяется по показателям, полученным из истории болезни клиента и по его собственным оценкам.

Наблюдения врача за клиентом позволяет ему как эксперту определять признаки отклонений от нормы, что в сопоставлении с историей болезни и ответами клиента на вопросы врача дает всестороннюю картину о состоянии больного.

Так, в общих чертах, выглядит медицинская диагностика и взаимодействие врача и его клиента. Нечто подобное происходит и при взаимодействии клиента и консультанта, поэтому консультанта иногда сравнивают с врачом, определяющим причину недомогания больного и прописывающим средства оздоровления.

Отмеченное обстоятельство является одной из причин, в соответствии с которой консультант «работает вопросами» - задавая вопросы, уточняющие наблюдения и просто пополняющие информацию о предмете исследования, консультант находится в поиске требуемых решений.

Когда главная проблема понятна консультанту и четко сформулирована клиентом, тогда диагностика консультанта сводится к определению причинно-следственных связей обозначенной проблемы с другими, для квалифицированного поиска оптимального решения.

В том случае, когда консультанту предстоит вначале определить формулировку проблемы, которую клиент хотел бы решить (сам того порой не осознавая в полной мере), тогда консультанту необходимо выполнить определенные процедуры, с тем чтобы определить проблемную область и выявить проблему, требующую разрешения в первую очередь.

В силу сказанного, организационная диагностика может быть как самостоятельным этапом в консультационной работе, так и самостоятельным предметом договора между клиентом и консультантом.

Таким образом, организационная диагностика позволяет получить новую информацию о состоянии клиента и определить причинно-следственную связь наиболее значимых проблем. А также вовлечь клиента в процесс консультационной работы.

Экспресс-диагностика выполняется в условиях кризисных ситуаций, например, методом номинальных групп, а обстоятельное исследование выполняется такими методами, как анализ принятых ранее решений, методом интервью и методом наблюдений.

6.2. Анализ решений

Как правило, организационный порядок в российских организациях обеспечен не на должном уровне, поэтому письменных решений руководителя в организации больше, чем того требуют обстоятельства.

Формируя различные классы и группировки ранее принятых решений, консультант производит новую информацию, полезную для клиента. Так, если в структуре решений преобладают разовые решения, то целесообразно выделить блоки решений, для которых следует разработать внутриорганизационные нормативы (положения, инструкции и т.п.), которые будут работать в стандартных, рутинных ситуациях развития событий в организации и обеспечивать в некоторой степени самоуправление ею.

Управляемость является своего рода ценностью для любой организации, а критерием управляемости выступает степень осуществляемости принимаемых в организации решений. С другой стороны, управляемость означает ту степень контроля, который управляющая подсистема осуществляет по отношению к управляемой, или ту степень автономии, которую управляемая подсистема сохраняет по отношению к управляющей системе. Отмеченное позволяет говорить о том, что управляемость может выступать одним из интегральных показателей эффективности управления организацией.

Из письменных решений интерес представляют протоколы заседаний совета директоров и правлений, приказы, распоряжения. Их анализ позволяет получить перечень проблем, которые организация пыталась решать в последнее время. Таким образом, в течение короткого времени можно подготовиться к дальнейшему сбору информации в форме диагностического интервью.

Мнение практика
Например, сколько раз мой анализ приказов и распоряжений показывал руководителям картину, которая была для них неожиданной и важной. А. И. Пригожин

Перечни рассматриваемых в этих документах вопросов можно разделить на детерминированные и инициативные. Так, к первым относятся решения, содержание которых задано внешними изменениями.

Например, в случае пожара в организации существует регламент, в соответствии с которым следует бороться с огнем, формировать комиссию по рассмотрению указанного случая и наказывать виновных. Сами по себе детерминированные решения подразделяются на рутинные (например, прием и увольнение работников) и производные, принимаемые во исполнение действующих в стране нормативов (законов, постановлений, инструкций).

Инициативные решения зависят от воли руководителя и подразделяются на ситуативные и реорганизационные. К ситуативным можно отнести поощрения, наказания, назначения и т.п., а к реорганизационным - все, что связано с изменениями организации как целого.

Анализ указанных решений позволяет консультанту показать клиенту своеобразное «зеркало», которое отражает деятельность организации, ее истинное лицо.

Однако нужно отдавать себе отчет в том, что формулировки некоторых проблем, приводимые в обозначенных документах, не позволяют увидеть причину и следствие, да и само существо проблемы.

Под проблемами обычно понимают противоречия, требующие разрешения; это своего рода трудности по преодолению трудностей.

6.3. Типология проблем организаций

По типологии А. И. Пригожина, проблемы подразделяются на встроенные, социокультурные и ситуативные, а их формулировки - на назывные, причинно-следственные и антитезные. Пример сочетания названных типов проблем, составленный в процессе подготовки к диагностическому семинару по разработке стратегии развития муниципального образования, приведен в таблице 6.1.

Таблица 6.1

Матрица организационных проблем

Типы формулировок	Типы проблем		
	Встроенные	Социокультурные	Ситуационные
<i>Назывные</i>	Много мусора	Молодежь курит	Гоним лес за рубеж
<i>Причинно-следственные</i>	Слабая организация работ по вывозу бытовых отходов не обеспечивает выполнение санитарных норм	Наружная городская реклама сигарет сдерживает формирование у горожан здорового образа жизни	Отсутствие у муниципальных предприятий оборудования по глубокой переработке древесины сдерживает возможности по созданию новых рабочих мест

<i>Антитезные</i>	Постоянное возгорание бытовых отходов в черте города разрушает среду обитания человека и наносит ущерб	Торговля сигаретами вблизи школ повышает риск потери здоровья молодежи	Ориентация на рост без развития муниципальной экономики ведет к нищете подрастающего поколения
-------------------	--	--	--

Встроенные в организацию проблемы представляют собой противоречия, присущие организациям: между стабильностью организации и ее развитием, между целями организации и целями ее работников и т.д. Это сущностные проблемы, их никогда не удастся решить полностью. Задача консультанта – снять остроту этих проблем.

Социокультурные проблемы организации представляют собой проблемы, вызванные средой, в которой находится организация. Это привычки, традиции, устоявшиеся взгляды, опыт и т.д. Эти проблемы преодолимы, но решение некоторых из них продолжительно по времени (сменяется не одно поколение работников, прежде чем проблема исчезает полностью).

Мнение практика
<p>...социокультурные проблемы. Они вызваны традициями, принятыми в данной среде. Традиции можно преодолеть, что займет время, потребует длительных изменений в установках, ценностях, поведенческих нормах. Но эти проблемы решаемы и могут быть полностью преодолены.</p> <p style="text-align: right;">А. И. Пригожин</p>

Ситуативные проблемы зависят от ситуации в организации и ее окружении, поэтому они всякий раз разные.

Назывные проблемы на слух напоминают жалобы на нехватку чего-либо (на препятствие чему-либо) и по своей остроте и актуальности не очень значимы. В причинно-следственных типах формулировок присутствует и причина, и ее следствие проблемной ситуации. Антитезный тип формулировки фиксирует противоречие и является самой развитой из числа формулировок проблем, поскольку позволяет точно определить и описать задачи.

6.4. Диагностическое интервью

Забросать вопросами проще простого,
куда труднее попасть в цель.

Лешек Кумор

Умения в части проведения диагностического интервью включает больше опыта, чем знаний об этом виде диагностики организаций.

Различают осваивающее и развивающее диагностическое интервью. Осваивающее (ознакомительное) интервью заключается в получении исходной информации об организации (профиль организации, клиентура, численность работающих, история, заработная плата, оборудование и т.д.). Развивающее интервью, структурная схема основных элементов которого приведена на рисунке 6.1, предусматривает развитие процесса получения информации от респондента, ориентируясь на его ответы, отталкиваясь от них. При этом необходимо стараться свести к минимуму возможное воздействие консультанта на ответы респондента. Реально происходит взаимодействие консультанта и респондента и их взаимное развитие через получение новой информации друг от друга.



Рис. 6.1. Структурная схема элементов развивающего интервью

Несмотря на свободную форму проведения диагностического интервью, все же существует несколько правил и приемов.

1. Представление. Начинать интервью лучше всего как представление незнакомого через знакомое. Например: «Вы, вероятно, уже знакомы с каким-либо видом консультирования – юридическим или экономическим?» Консультант может рассказать об управленческом

консультировании кратко и о том конечном результате, который, вероятнее всего, будет получен.

2. Мотивирование респондента на сотрудничество достигается, например, произнесением такой фразы: «Вы понимаете, что консультанта по управлению приглашают обычно для подготовки существенных изменений. Изменения коснутся и Вас. Вы можете сейчас повлиять реально на конечный результат через интервью. Иногда бывает, что серьезный работник не имеет возможности донести ценные мысли до директора. Сейчас Вы можете это сделать».

3. Конфиденциальность. Когда консультант чувствует, что у респондента есть нежелание раскрывать конфиденциальную информацию, необходимо объяснить, что консультант свято соблюдает конфиденциальность полученной информации и может ее донести до руководства с указанием имени респондента только в том случае, если он сам того пожелает.

4. Целевой блок. Выяснение целевой направленности организации, наличия стратегии и так далее лучше всего начинать через вопросы о работе с клиентами. Вообще, консультант в процессе интервью вместо того, чтобы делать какие-то выводы вслух, должен задавать вопросы респонденту. Например: на чем основаны Ваши доводы; какие у Вас основания так считать; а что Вы думаете по этому поводу; я сомневаюсь: переубедите меня; почему так и т.д. Часто респондент впервые начинает задумываться над постановкой проблем. Помимо вопросов, касающихся целей организации, следует выяснить цели того подразделения, в котором работает респондент; выяснить, какой основной продукт подразделение поставляет организации (например, что изменилось бы, если Ваше подразделение было бы ликвидировано?).

Блок проблем. Эта часть диагностического интервью можно начать с простого вопроса. Например: какие проблемы Вы считаете особо важными для организации? Полезное замечание заключается в том, что если респонденты больше называют внутренних проблем организации, то, как правило, в организации развита корпоративная культура.

Примерный перечень вопросов, направленных на выявление проблем организации, приведен в приложении 1.

Иногда можно услышать ответ на вопрос консультанта о проблемах: «У нас нет проблем». Как проблематизировать респондента? Существует несколько приемов.

Первый прием (итерация). Помогает такая фраза: «Давайте предположим, что Ваши сотрудники на вечеринке вышли на перекур. О чем они будут говорить?» И тут респондент назовет несколько проблем, о которых наверняка говорят часто.

Второй прием. Когда трудно сформулировать респонденту проблему, следует уточнить высказываемую трудность и спросить, чем она вызвана. В этом случае можно выйти на проблемную формулировку.

Третий прием (интерпретация). Реализуется путем постановки вопроса: я Вас правильно понял, Вы хотите сказать это (и кратко изложить мысль). Нет! А что?

Или выяснить: а в чем здесь проблема? Может быть, наоборот? А еще какие факты подтверждают Ваше мнение? А как можно короче записать Вашу мысль?

Четвертый прием: сопоставление одного мнения с другим. Сопоставляется информация, полученная из предыдущих интервью, с информацией респондента. Например: «А главный инженер считает иначе. Кто прав? Какие доводы следует принять во внимание?» Или: «Я не специалист. Объясните, почему так, а не иначе?»

Пятый прием: деятельностный подход. Он сопровождается такими вопросами: «А что предпринималось, чтобы решить проблему?»; «А почему это не удалось?»; «Какие здесь есть препятствия?»; «Как их преодолеть?».

Шестой прием. Так называемый диверсионный подход. Люди, достигшие успеха, часто склонны считать свое благополучие вечным и отвечать, что у них нет проблем. Тогда следует задать примерно такой вопрос: «А как Вы думаете, какие причины исчезновения Вашей организации могут обнаружить историки, листая архивы?» Или попросить назвать два-три способа, которыми можно разрушить организацию респондента.

Приемы, как видим, разноплановые, поэтому лучше использовать их все или их комбинацию.

Метод интервью обладает определенными преимуществами:

- позволяет установить личный контакт с людьми высшего звена управления организацией, что предоставляет возможность правильных оценок в последующей работе и на этапе реализации принятых решений;
- развивающее интервью позволяет вам следить за ходом мыслей, расстановкой приоритетов и эмоциями респондентов, что обеспечивает возможность получения более достоверной первичной информации, необходимой для диагностики организации;
- дает возможность персоналу клиента почувствовать свою значимость и приобщенность к исследованию, что важно для этапа реализации решений;
- позволяет видеть поведение людей, оборудование помещений, замечать соблюдение формальных и неформальных правил и осуществлять иные наблюдения;
- личный контакт может быть использован для получения дополнительной информации, находящейся только в кабинете работников;
- возможность задать вопросы, которые возникли в процессе диагностики организации в целом.

Среди недостатков необходимо отметить то, что проведение диагностического интервью отнимает много времени. Сложность заключается

еще в том, что бывает трудно сделать выбор: с кем встречаться (проводить интервью), а с кем – нет. Кроме того, поскольку большая часть собранной информации не структурирована, то это затрудняет последующий анализ содержания диагностических интервью.

Первые интервью в организации, как правило, занимают много времени, но по мере ознакомления с организацией каждое последующее интервью становится короче.

Для того чтобы убедиться в том, что консультант и респондент одинаково понимают суть вопросов и ответов на них, необходимо использовать техники НЛП и задавать, задавать, задавать вопросы, уточняющие содержание смысловых конструкций.

Расписание для интервью предусматривает, как правило, в день проведение четырех интервью продолжительностью по часу каждое, с интервалами в полтора часа (дополнительные полчаса можно использовать для продления собеседований, компенсации опозданий или ведения конспекта интервью).

Каждый консультант использует удобную для него схему фиксации услышанного и увиденного в процессе интервью, а схему самого интервью либо «держит в голове», либо имеет заготовленную таблицу с понятным только ему алгоритмом расшифровки.

Но в завершение интервью полезно отложить свой блокнот для записей, всем свои видом показывая, что интервью закончено. В этот момент опрашиваемый расслабится и даст вам большее количество полезной информации, которую из-за скованности в течение официальной части интервью он вам сообщить не мог.

В результате проведения диагностического интервью у консультанта скапливается большое количество информации, обработав которую он может составить исходный перечень проблем организации.

Но если интервью рассматривать как реальность глазами респондента, то тогда наблюдение должно представлять реальность глазами консультанта.

6.5. Наблюдения

Иногда ответы вызывают еще больше вопросов.

*Ален Р. Э.; Ален С. Д.
Винни-Пух решает проблемы*

Что касается наблюдений как третьего направления организационной диагностики, то они производятся как во время непосредственного присутствия консультанта на собраниях, совещаниях, советах, правлениях, планерках, так и в период групповой работы консультанта с командой руководителей организации.

Наблюдения консультанта в организации клиента можно представить сочетанием диагностического наблюдения, стороннего наблюдения и диагностики по слабым сигналам (см. рисунок 6.2).

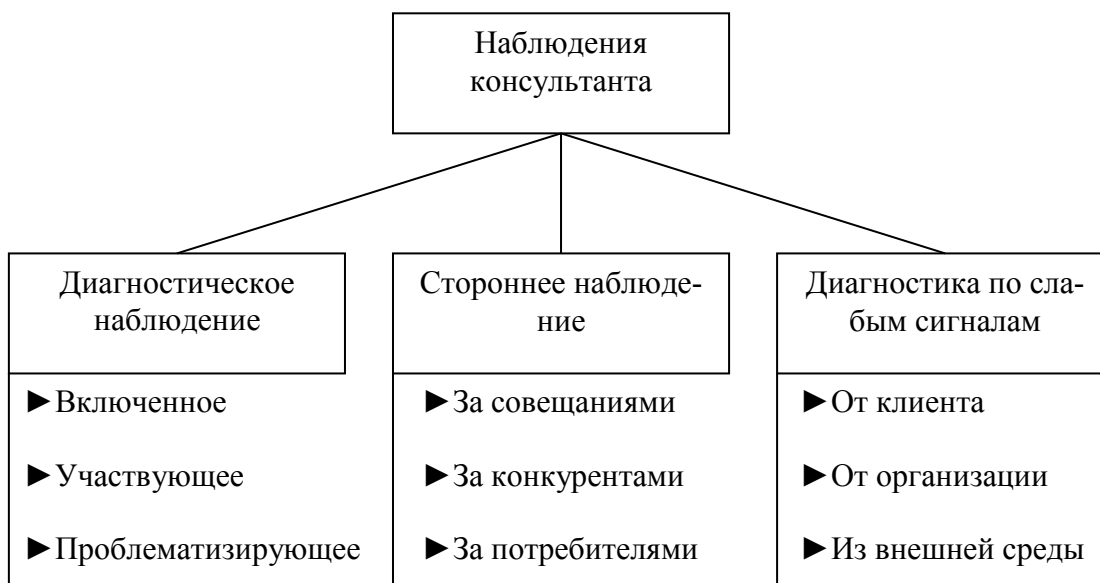


Рис. 6.2. Структурная схема видов наблюдений

Диагностическое наблюдение консультанта еще называют активным наблюдением потому, что консультант сам включается в процессы жизнедеятельности клиентской организации и на собственном опыте выясняет причинно-следственные связи проблем организации.

При включенном наблюдении консультанты принимают на себя какую-либо роль, обусловленную организационным порядком.

Участвующее наблюдение основано на том, что консультант берется за выполнение какой-то работы в организации для того, чтобы самому лучше понять специфику функционирования организации или конкретного участка работы.

При проблематизирующем наблюдении консультант намеренно создает трудности для кого-то из работников клиентской организации с тем, чтобы проследить за реакцией. При этом, по возможности, следует обеспечить проявление в этой реакции того организационного порядка (системы управления персоналом, политики качества и т.п.), который установлен в организации клиента.

Сторонние наблюдения за совещаниями направлены на анализ взаимодействия руководителей и подчиненных в реальных условиях работы организации, а также на определение доминирующих стилей управления в организации, выявление неформальных лидеров и методов принятия решений. Сами консультанты в совещаниях не участвуют – только наблюдают за тем, что происходит на них.

Кроме того, идет поиск ответа на вопрос: есть ли в организации развитая управленческая команда единомышленников? Важно определить степень и характер участия подчиненных в принятии решений и просле-

доть за содержанием самих решений - делается там упор только на «текучку» или больше на перспективу. Позиционность и уровень конфликтности в организации также определяется консультантом на подобных совещаниях.

Наблюдение за конкурентами и потребителями осуществляется путем прямого контакта консультанта с указанными группами субъектов, если возможность позволяет это сделать (на выставках, ярмарках, презентациях, а также в период посещения офисов сбытов подразделений конкурентов и наблюдения за поведением покупателей в сфере торговли).

Диагностика по слабым сигналам³⁶ основана на том положении, что руководители организаций, занятые текущими и горящими делами, не улавливают часть информации, свидетельствующей о предстоящих возможных неприятностях. Да и сама поступающая к руководству информация, как правило, не является полной и точной.

Вот, помню, был у меня клиент – директор завода «Электродвигатель». Завод был расположен в поселке (у каждого работника подсобное хозяйство). Это предприятие в поселке было единственным, поэтому на предприятии вопросам стимулирования не уделялось значимого места. И наблюдения консультантов подтверждали их ожидания: через проходную консультанты прошли легко, поскольку охранник безучастно читал газету (видимо, есть проблемы с воровством, подумали консультанты). Сразу за проходной находилась доска почета, которая не обновлялась, видимо, с советских времен (значит, ударников труда здесь можно и не встретить). В «курилке» (ожидая встречи с директором) консультанты услышали много интересного о ситуации на предприятии, а встреча с самим директором изобиловала слабыми сигналами о том, что время изменилось (конец 90-х годов), а директор, назначенный во времена перестройки на должность по согласованию с обкомом партии, не знал, как теперь формировать перспективу развития предприятия. Итогом первого дня работы консультантов стал перечень проблем, составленный исключительно на основе наблюдений. Такой перечень помог начать на следующий день интервью с работниками предприятия не с чистого листа, а уже вокруг сформулированных проблем.

Консультант частично может восполнить имеющуюся у руководства неинформированность или псевдоинформированность посредством собственных диагностических наблюдений и выявления слабых сигналов.

Итогом проведения диагностики организации являются как минимум оцененные параметры ее внутренней среды, к которым относят сильные и слабые стороны организации. Примеры перечней сильных и слабых сторон муниципального образования одного из российских субъектов Федерации приведены ниже, из него видно, что не всегда работникам клиента удастся корректно сформулировать проблемы и сильные стороны своей организации.

³⁶ Слабые сигналы есть такие признаки событий, явлений, которые не воспринимаются действующей системой управления, но оказываются важными после их усиления.

Сильные стороны

1. Расположение муниципального образования на территории Гусь-Хрустального района, который известен в России и за рубежом.
2. Близость с Московской областью в районе разъезда Тасино (наличие недостроенного участка дороги Тасино – Красная Гора).
3. Высокий профессиональный уровень населения (стекольная отрасль, лесное хозяйство, сельское хозяйство).
4. Относительно низкая социальная конфликтность населения.
5. Невысокая плотность населения.
6. Сбалансированный состав сельского и городского населения.
7. Большое количество пригодных для строительства территорий.
8. Наличие системы земельного кадастра и регистрации прав собственности.
9. Высокая степень лесистости.
10. Размещение на территории района Национального парка «Мещера» и государственных заказников.
11. Наличие богатых биологических и минеральных ресурсов.
12. Свободный доступ к земельным участкам для строительства домов.
13. Хорошие дороги между населенными пунктами.
14. Свободные мощности сельских АТС.
15. Сохраненная и чистая самобытная культура сельских поселений.
16. Квалифицированные кадры.
17. Находящаяся на подъеме стекольная отрасль.
18. Наличие больших территорий для развития мясо-молочного производства, растениеводства, производства картофеля и овощей.
19. Расположение на территории района рек и водоемов, пригодных для рыболовства и разведения рыб.
20. Большие запасы биоресурсов, разнообразие видов зверей, птиц, насекомых.
21. Имеются запасы карбонатов, кварцевых песков; большие запасы чистой воды.
22. Запасы торфа позволяют вести его разработку промышленным способом.
23. Наличие леса и предприятий по первичной обработке древесины.
24. Наличие естественных богатств леса (грибы, ягоды).
25. На территории района расположены облепиховое хозяйство и станция космической связи.

Слабые стороны (проблемы)

1. Кадровая политика градообразующих предприятий ведет к высокой миграции населения.
2. Низкие доходы населения снижают его покупательскую способность.
3. Отсутствие вакансий рабочих мест ведет к безработице.

4. Нерациональное использование природных ресурсов уменьшает доходы бюджета.
5. Администрация не содействует развитию предпринимательства.
6. Низкий уровень переработки исходного сырья сдерживает развитие муниципального образования.
7. Не созданы условия для досуга населения.
8. Низкая рентабельность пассажирских перевозок приводит к отмене автобусных маршрутов.
9. Дефицитный бюджет поселков не позволяет им развиваться.
10. Ветхая социальная инфраструктура требует капитальных вложений, а источников финансирования нет.
11. Иждивенческие настроения населения не формируют основы самоуправления.
12. Наличие торфяников создает пожароопасную ситуацию на территории муниципального образования.
13. Низкая рождаемость при высокой смертности сдерживает развитие территории.
14. Высока доля населения, достигшего пенсионного возраста.
15. Отток рабочей силы в Москву снижает потенциал муниципального образования.
16. Низкий уровень доходов ведет к имущественной дифференциации.
17. Низкая заработная плата в сельском хозяйстве влечет за собой отток населения из села.
18. Наличие дотационных структур внутри муниципальных образований ведет к перераспределению бюджетных средств.
19. Неразвитость рыночных механизмов (кредиты, ипотека) в строительстве жилья не стимулирует активность населения.
20. Плохие дороги в самих населенных пунктах сдерживают развитие поселков.
21. Нехватка автобусов по перевозке пассажиров является причиной недовольства среди населения.
22. Имеется ресурсоемкое и морально устаревшее оборудование, но денег на его замену не хватает.
23. Низкий уровень благоустройства населенных пунктов требует повышения активности самого населения.
24. Физический и моральный износ основных средств приводит к аварийным ситуациям.
25. Низкая зарплата квалифицированных специалистов ведет к их оттоку в другие территории.
26. Дефицит бюджета ведет к недостаточной социальной поддержке населения.
27. Недостаточная конкурентоспособность продукции мясо-молочной промышленности района приводит к тому, что доля ввозимой продукции высока.
28. Неразвита инфраструктура малого бизнеса.

29. Наполняемость бюджета зависит от успешности работы только одной стекольной отрасли.

30. Медленная реструктуризация сельскохозяйственных предприятий не обеспечивает рост производительности сельского труда.

31. Недостаток новых высокооплачиваемых рабочих мест сдерживает развитие района.

32. Низка квалификация управленческих кадров.

33. Недостаточно благоприятный климат для растениеводства и плодоводства, а также бедные почвы сельхозугодий требуют дополнительных расходов по увеличению их плодородия.

То есть в результате организационной диагностики может быть получен перечень, состоящий, как правило, из нескольких десятков проблем. И здесь возникает вопрос: как их оценить и упорядочить? Как провести ранжирование? Ответу на этот вопрос посвящена следующая тема.

Глава 7. Структуризация проблемного поля

В рамках седьмой главы изучающие курс приобретут знания и опыт применения этих знаний на практике в процессе участия в проведении седьмого практического занятия. В итоге по материалам седьмой главы они будут:

знать

технологии формирования проектных команд;
теории мотивации, лидерства и власти;
факторы, влияющие на групповую динамику;
принципы построения матрицы проблем;
содержание метода парных сравнений;
процедуры агрегирования проблем в блоки;
варианты ролей консультанта в рабочей группе клиента;
процедуры метода номинальных групп;
методы взаимодействия групп разработчиков клиента;
модели типологии личностей;

уметь

организовать процесс организационной диагностики;
заполнять и комментировать «пустографку»;
интерпретировать результаты построения индивидуальных графов проблем;
осуществлять переход от списков проблем к корневому блоку проблем;
формировать результирующую таблицу в методе номинальных групп;
проводить тестирование потенциальных участников групповой работы;
выступать в роли модератора, фасилитатора и медиатора;

владеть

методом парных сравнений;
построением проблемного поля с установлением причинно-следственных связей;
процедурами выявления проблем из области Парето;
техниками групповой работы;
способностью формировать проектные команды;
способностью преодолевать межличностные и организационные коммуникационные барьеры;
способностью обеспечивать групповую динамику при проведении организационной диагностики.

7.1. Построение матрицы значимых проблем

Талант руководителя состоит в том, чтобы быстро принять решение и найти человека, который сделает всю работу.

Дж. Г. Поллард

В результате организационной диагностики консультанты получают перечень, состоящий, как правило, из нескольких десятков проблем. Возникает вопрос: как определить главные проблемы, как их оценить и упорядочить?

Можно оценить их по степени важности (значимости), но что делать, если проблем с высокой значимостью много?

Ответ на эти вопросы кроется в экспертной оценке перечня проблем по методике, разработанной профессором Пригожиным А. И., суть которой заключается в следующих операциях.

1. Внимательно прочитать список проблем.
2. Вычеркнуть из списка те проблемы, которые представляются несущественными или повторяющимися в другой формулировке.
3. Объединить (агрегировать) проблемы в тех случаях, когда это необходимо.
4. Выделить из полученного трансформированного списка наиболее важные проблемы.
5. Методом парных сравнений определить главную среди них после того, как будет заполнена симметричная матрица-«пустографка» (пример - см. рисунок 7.1) по следующей методике:
 - а) внести в «головку» и в «боковик» номера проблем, признанных наиболее важными;

б) сопоставить попарно каждую проблему горизонтального ряда с каждой из вертикального по критерию взаимовлияния. Иначе говоря, сравнивая каждую пару проблем, ответить себе на вопросы: *какая из этих двух сильнее обостряет или вызывает другую? решение какой из проблем снимает остроту, делает легче решаемой другую?* Если проблема из вертикального ряда (например, 33) вызывает, обостряет проблему из горизонтального ряда (например, 1), то в клеточке их пересечения необходимо вставить стрелку по диагонали слева направо вверх (связь проблем 33 и 1). Если же взаимосвязь обратная, то и стрелку следует ставить наоборот (например, связь проблем 3 и 1).

		НОМЕРА ПРОБЛЕМ											
НО МЕ РА П Р О Б Л Е М		*	1	3	10	13	17	23	29	30	33	46	
	1	*											
	3	↙	*										
	10	↙	↙	*									
	13	↙	↙	0	*								
	17	↙	↙	↙	↙	*							
	23	0	0	0	0	↘	*						
	29	0	↘	↘	0	↘	0	*					
	30	0	0	↘	0	↘	0	↘	*				
	33	↗	0	0	↗	↗	↗	0	0	*			
	46	0	↘	↘	↗	↗	0	↗	↗	0	*		
													*

Рис. 7.1. Условный пример заполнения «пустографки»

В случае, когда не видно связи между обеими проблемами, ставится ноль (например, проблемы 30 и 1). Неудобство метода в том, что за номерами проблем надо видеть (держат в голове) формулировки самих проблем.

Обработка полученного материала консультантами позволяет построить графы, отражающие представление каждого из экспертов о важнейших проблемах организации и связях между ними.

В результате обработки «пустографок», заполненных каждым из экспертов, выявляются четыре типа проблем:

- корневые - вызывающие или обостряющие другие проблемы;
- узловые - зависящие от некоторых проблем, но одновременно вызывающие или обостряющие другие проблемы;
- результирующие - являющиеся следствием других проблем;
- автономные - проблемы достаточно значимые, но никак не связанные с другими проблемами (чаще всего такие формулировки представляют собой неблагоприятные факторы внешней среды, то есть угрозы).

7.2. Индивидуальные графы проблемного поля

Указанные типы проблем могут выявляться путем построения индивидуальных графов без построения «пустографик». В качестве примера три из них приведены на рисунках 7.2, 7.3 и 7.4.

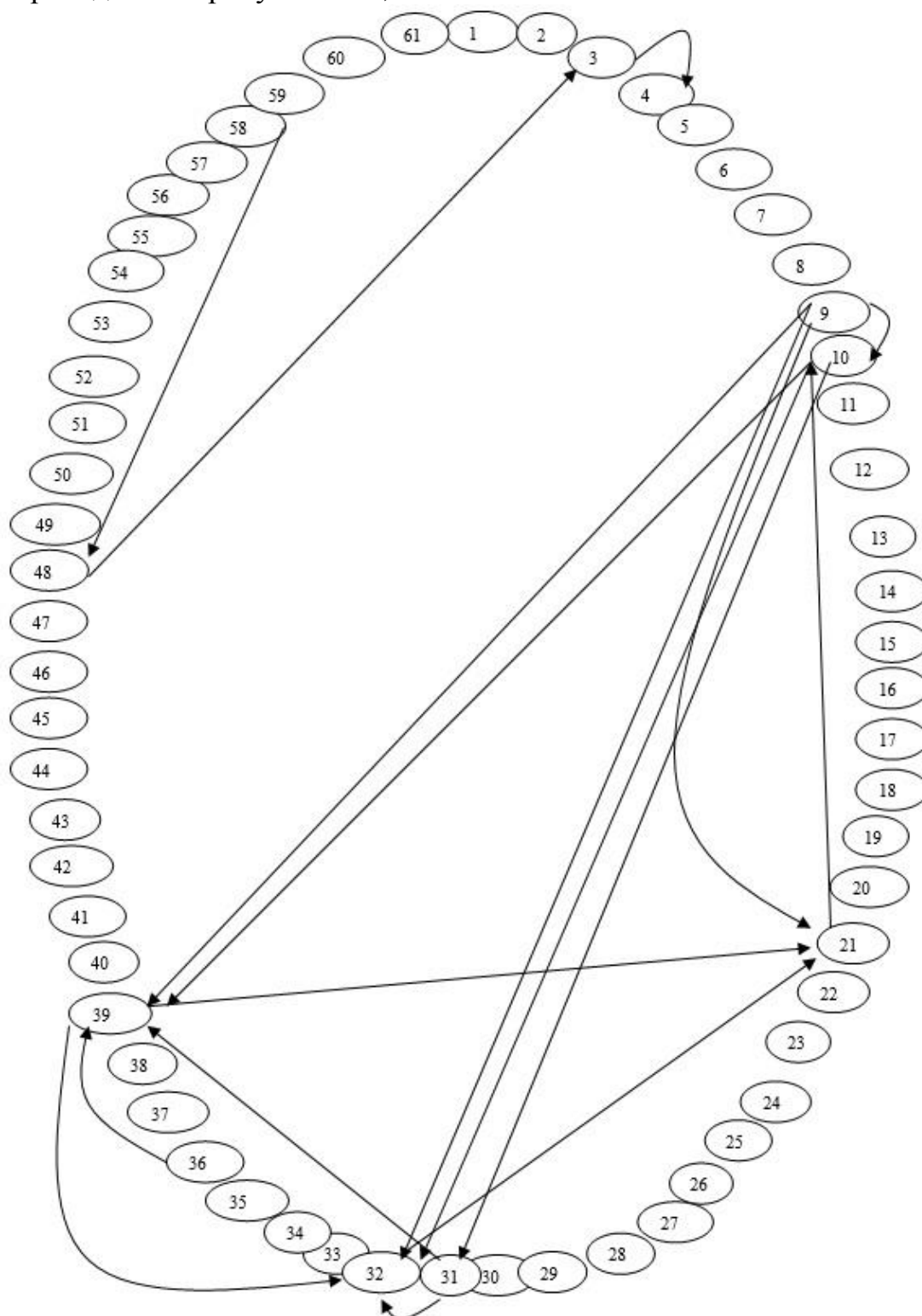


Рис. 7.2. Индивидуальная оценка проблем организации (эксперт № 1)

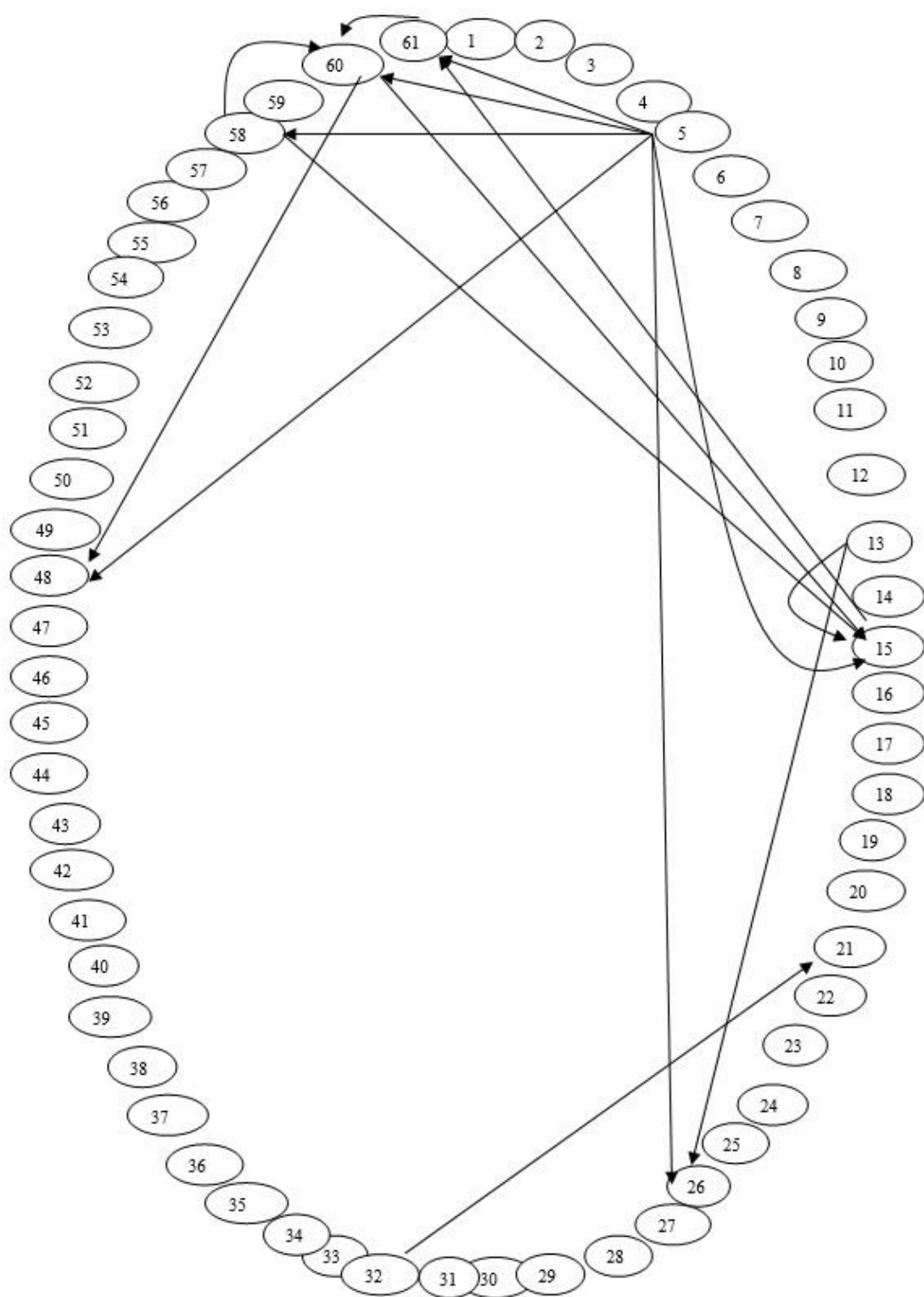
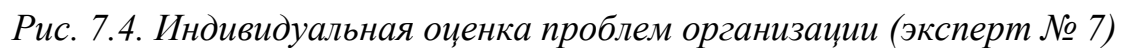


Рис. 7.3. Индивидуальная оценка проблем организации (эксперт № 5)



141

Анализ всего массива графов показывает, что из 61 проблемы одного из промышленных предприятий и предложенных работникам этого предприятия для оценки как экспертам 10 проблем (14, 20, 25, 28, 34, 38, 40, 51, 52, 53) никто не включил в число значимых (см. таблицу 7.1 – их нет в списке). Больше число выборов получили проблемы под номерами 58 (14), 48 (13), 15 (12), 26 (11) и 39 (11).

Таблица 7.1

Сводная таблица индивидуальных оценок проблемного поля завода

№ проблем	Номера проблем, выбранных в качестве				Всего выбрано экспертами количество раз
	корневых	узловых	результрующих	независимых	
1	-	1	2		3
2	-	2	-		2
3	2	4	-		6
4	1	4	3		8
5	1	8	-		9
6	-	4	-		4
7	-	1	-		1
8	-	1	-		1
9	1	5	-		6
10	-	4	-		4
11	-	6	-		6
12	-	1	-		1
13	1	3	-		4
15	-	10	2		12
16	-	2	-		2
17	-	1	-		1
18	-	1	1		2
19	1	1	-		2
21	1	6	1		8
22	-	4	-		4
23	-	1	-		1
24	-	2	1		3
26	2	9	-		11
27	-	-	1		1
29	-	3	-		3
30	-	3	-		3
31	-	5	1		6
32	-	5	-		5
33	1	2	-		3
35	-	1	-		1
36	4	4	-		9
37	-	2	1		3
39	2	7	1		10
41	2	-	-		2
42	-	1	-		1
43	-	1	-		1

44	-	7	1		8
45	1	4	-		5
46	-	2	1		3
47	-	7	-		7
48	2	8	3		13
49	1	1	1		3
50	-	2	3		5
54	1	2	-		3
55	1	2	-		3
56	-	2	-		2
57	-	1	-		1
58	1	12	1		14
59	1	4	-		5
60	1	6	4		11
61	-	6	-		6

Девятнадцать проблем оказались в числе корневых, причем четыре эксперта отметили в качестве корневой проблему под номером 36; по два эксперта отметили в качестве корневых проблемы с номерами 3, 26, 39, 41 и 48.

Но что делать, если значимых проблем все-таки много?

7.3. Формирование блоков проблем

Кто неправильно застегнул первую пуговицу, уже не застегнется как следует.

Иоганн Вольфганг Гёте

Другой способ структурирования проблемного поля заключается в укрупнении (агрегировании – рисунок 7.5) проблем в группы проблем (блоки) и установлении причинно-следственных связей между блоками.

1. *Недостаточно высокая квалификация управленческих кадров не позволяет сформировать политику, обеспечивающую создание новых рабочих мест и приток новых кадров*

1, 3, 15, 17, 25, 31, 32

2. *Низкие доходы населения ведут к расслоению общества и снижению потенциала муниципального образования*

2, 7, 11, 13, 14, 16, 23

3. *Администрация не содействует развитию предпринимательства в муниципальном образовании*

5, 9, 28

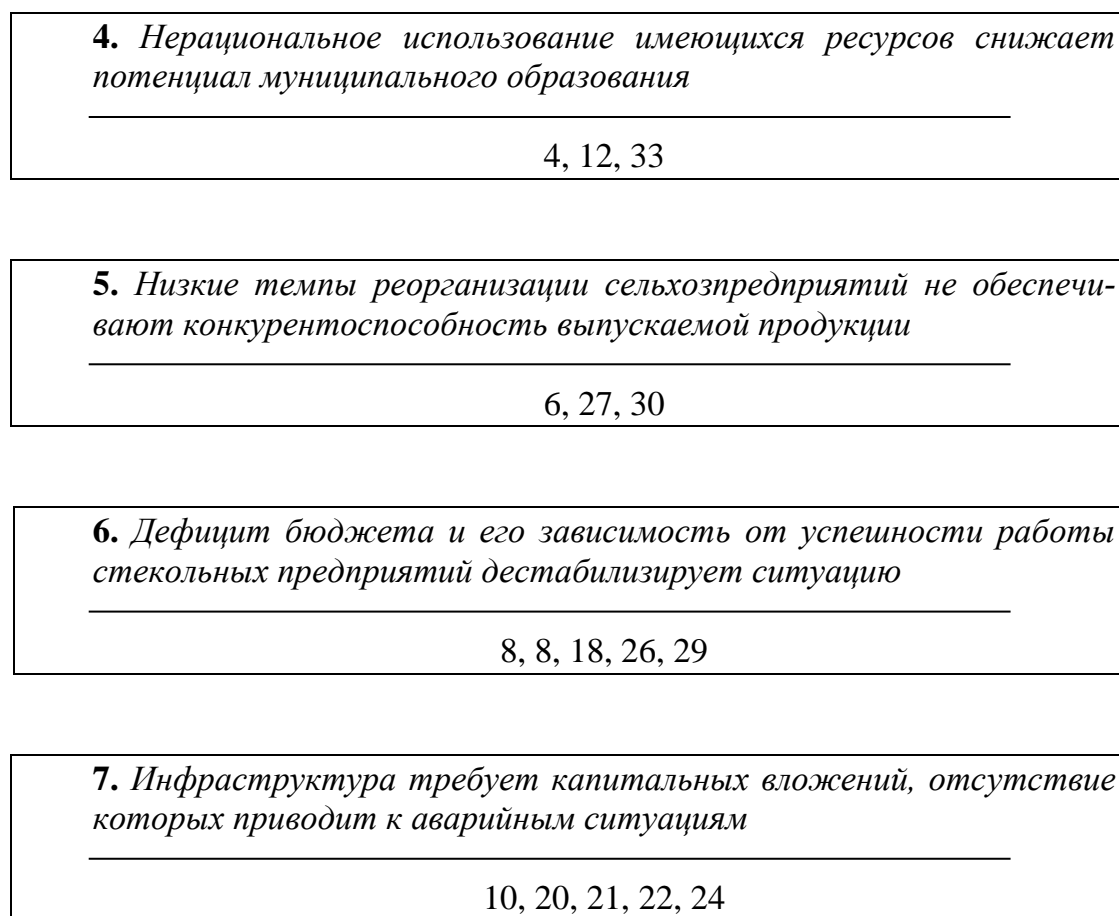
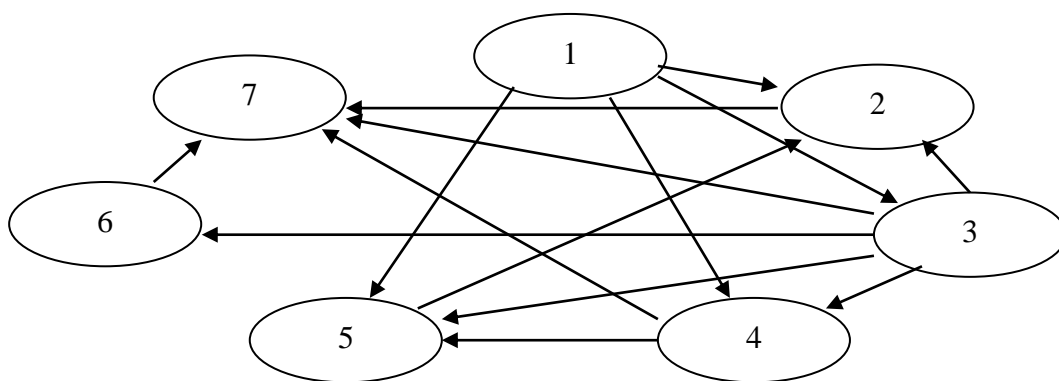


Рис. 7.5. Агрегирование проблем в блоки

Связи между парами блоков позволяют определить корневой блок. Затем внутри корневого блока определяется корневая проблема, которая и будет главной (корневой) проблемой всего проблемного поля организации.

Для большей достоверности полученного результата следует определить корневые проблемы каждого блока, а затем сопоставить эти проблемы между собой, то есть определить корневую проблему среди корневых проблем блоков.

Ниже приведен пример результатов агрегирования и результатов выявления корневых проблем муниципальных образований района одного из субъектов Российской Федерации (см. рисунки с 7.6 по 7.14). Список проблем приведен в предыдущей главе.



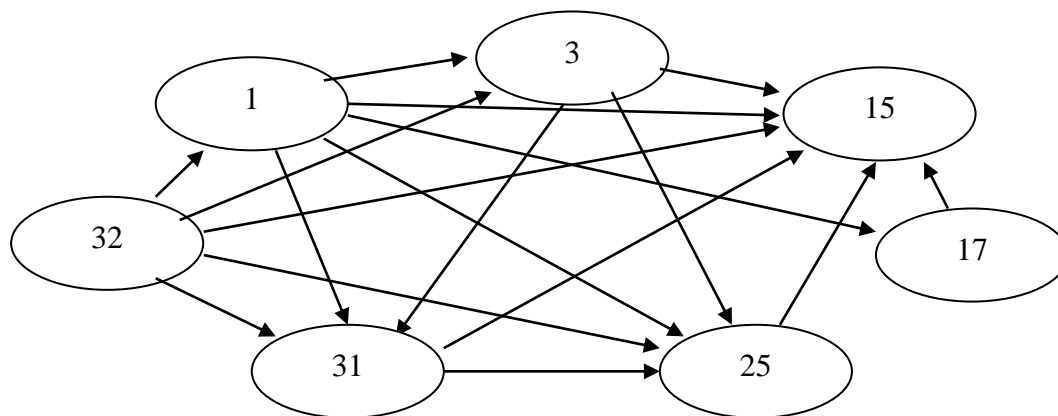
1. **Недостаточно высокая квалификация управленческих кадров не позволяет сформировать политику, обеспечивающую создание новых рабочих мест и приток новых кадров**
2. Низкие доходы населения ведут к расслоению общества и снижению потенциала муниципального образования
3. *Администрация не содействует развитию предпринимательства в муниципальном образовании*
4. *Нерациональное использование имеющихся ресурсов снижает потенциал муниципального образования*
5. Низкие темпы реорганизации сельхозпредприятий не обеспечивают конкурентоспособность выпускаемой продукции
6. Дефицит бюджета и его зависимость от успешности работы стекольных предприятий дестабилизирует ситуацию
7. Инфраструктура требует капитальных вложений, отсутствие которых приводит к аварийным ситуациям

№ 1 – первый блок;

№ 2 – третий блок;

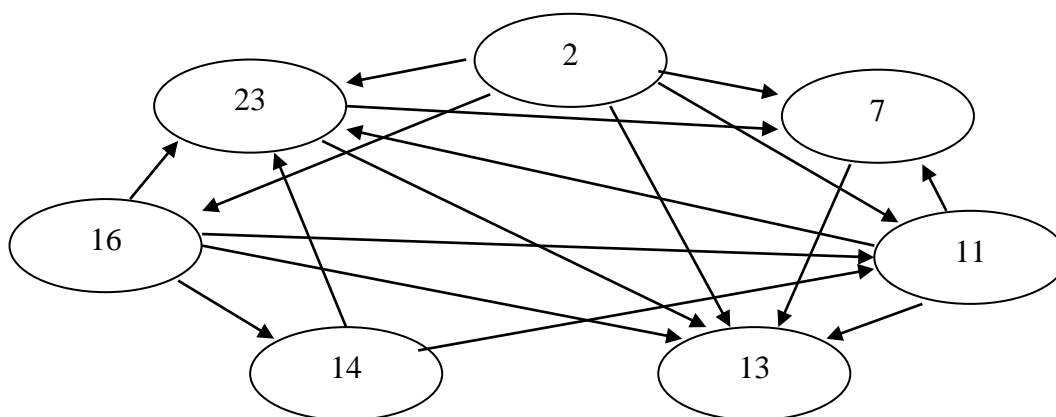
№ 3 – четвертый блок.

Рис. 7.6. Выявление корневого блока проблем



1. Кадровая политика градообразующих предприятий ведет к высокой миграции населения.
3. Отсутствие вакансий рабочих мест ведет к безработице.
15. Отток рабочей силы в Москву снижает потенциал муниципального образования.
17. Низкая заработная плата в сельском хозяйстве влечет за собой отток населения из села.
25. Низкая зарплата квалифицированных специалистов ведет к их оттоку в другие территории.
31. Недостаток новых высокооплачиваемых рабочих мест сдерживает развитие района.
32. **Низка квалификация управленческих кадров.**

Рис. 7.7. Выявление корневой проблемы первого блока



2. Низкие доходы населения снижают его покупательскую способность.

7. Не созданы условия для досуга населения.

11. Иждивенческие настроения населения не формируют основы самоуправления.

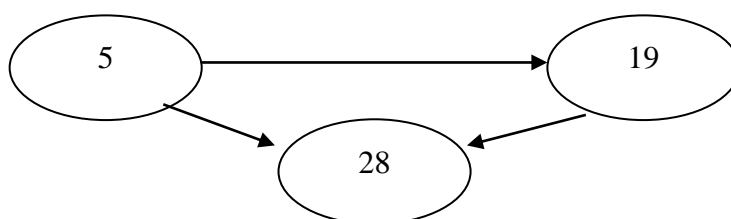
13. Низкая рождаемость при высокой смертности сдерживает развитие территории.

14. Высока доля населения, достигшего пенсионного возраста.

16. Низкий уровень доходов ведет к имущественной дифференциации.

23. Низкий уровень благоустройства населенных пунктов требует повышения активности самого населения.

Рис. 7.8. Выявление корневой проблемы второго блока

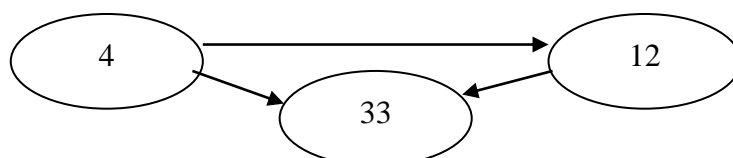


5. Администрация не содействует развитию предпринимательства.

19. Неразвитость рыночных механизмов (кредиты, ипотека) в строительстве жилья не стимулирует активность населения.

28. Неразвита инфраструктура малого бизнеса.

Рис. 7.9. Выявление корневой проблемы третьего блока

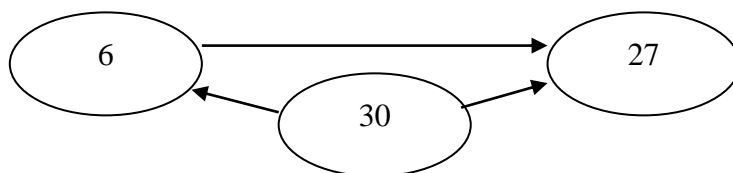


4. Нерациональное использование природных ресурсов уменьшает доходы бюджета.

12. Низка квалификация управленческих кадров.

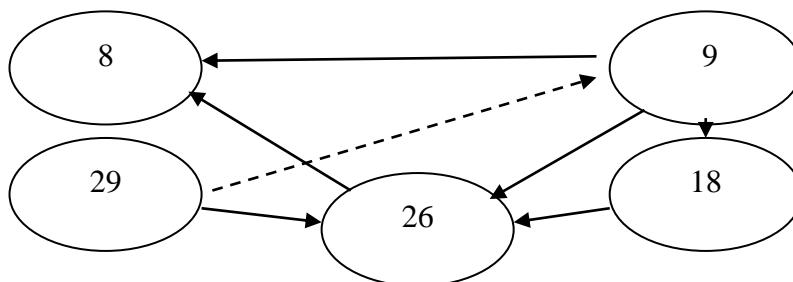
33. Недостаточно благоприятный климат для растениеводства и плодоводства, а также бедные почвы сельхозугодий требуют дополнительных расходов по увеличению их плодородия.

Рис. 7.10. Выявление корневой проблемы четвертого блока



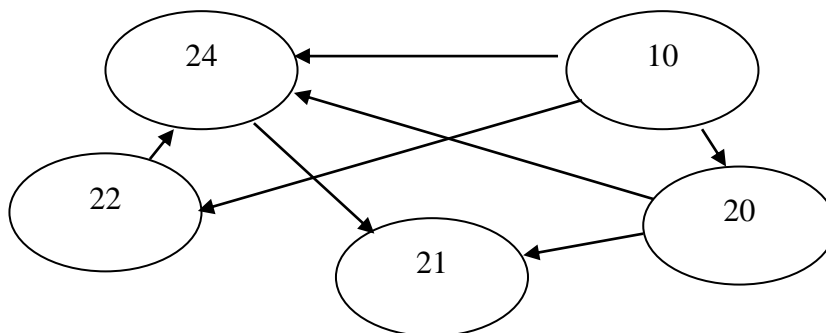
6. Низкий уровень переработки исходного сырья сдерживает развитие муниципального образования.
 27. Недостаточная конкурентоспособность продукции мясо-молочной промышленности района приводит к тому, что доля ввозимой продукции высока.
30. Медленная реструктуризация сельскохозяйственных предприятий не обеспечивает рост производительности сельского труда.

Рис. 7.11. Выявление корневой проблемы пятого блока



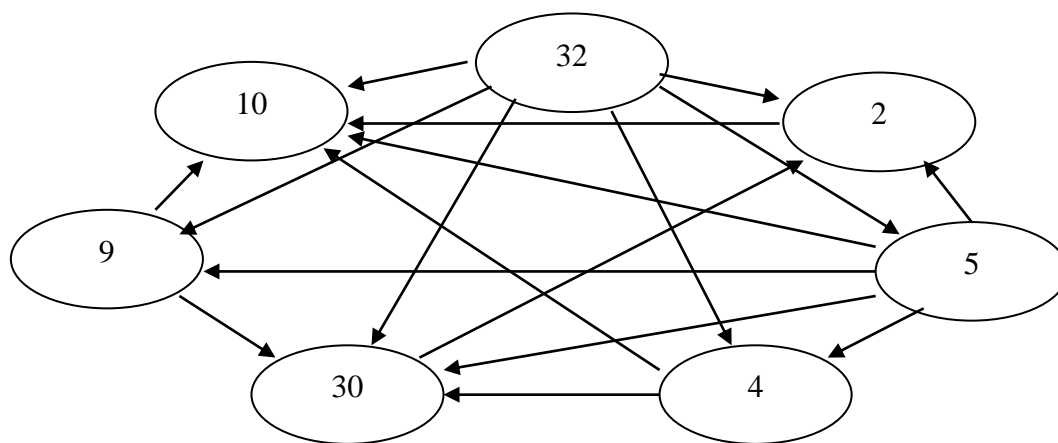
8. Низкая рентабельность пассажирских перевозок приводит к отмене автобусных маршрутов.
9. Дефицитный бюджет поселков не позволяет им развиваться.
 18. Наличие дотационных внутримunicipальных образований ведет к перераспределению бюджетных средств.
 26. Дефицит бюджета ведет к недостаточной социальной поддержке населения.
 29. Наполняемость бюджета зависит от успешности работы только одной стекольной отрасли.

Рис. 7.12. Выявление корневой проблемы шестого блока



- 10. Ветхая социальная инфраструктура требует капитальных вложений, а источников финансирования нет.**
 20. Плохие дороги в самих населенных пунктах сдерживают развитие поселков.
 21. Нехватка автобусов по перевозке пассажиров является причиной недовольства среди населения.
 22. Имеется ресурсоемкое и морально устаревшее оборудование, но денег на его замену не хватает.
 24. Физический и моральный износ основных средств приводит к аварийным ситуациям.

Рис. 7.13. Выявление корневой проблемы седьмого блока



2. Низкие доходы населения снижают его покупательскую способность.
 4. Нерациональное использование природных ресурсов уменьшает доходы бюджета.
 5. Администрация не содействует развитию предпринимательства.
 9. Дефицитный бюджет поселков не позволяет им развиваться.
 10. Ветхая социальная инфраструктура требует капитальных вложений, а источников финансирования нет.
 30. Медленная реструктуризация сельскохозяйственных предприятий не обеспечивает рост производительности сельского труда.
32. Низкая квалификация управленческих кадров.
 № 1 – 32;
 № 2 – 5;
 № 3 – 4 (9).

Рис. 7.14. Выявление корневой проблемы среди всех корневых проблем

При этом необходимо стремиться к тому, чтобы название каждому сформированному блоку проблем было дано, исходя из формулировок тех проблем, которые вошли в формируемый блок. То есть название блока следует постараться дать в причинно-следственной форме для того, чтобы затем при сопоставлении блоков между собой свести до минимума возможные толкования формулировок и облегчить отыскание причинно-следственных связей между блоками проблем.

В том случае, когда экспертным путем трудно с ходу выделить из двух проблем главную (методом парных сравнений и установления причинно-следственных связей), необходимо скрупулезно взвесить все «за» и «против» и определить, какая из двух проблем «тяжелее», весомее, главнее.

Результат структурирования проблемного поля заключается в определении перечня наиболее значимых проблем. Для последующей работы, скажем, для построения матрицы решений, достаточно первых трех по значимости проблемы. Но для определения содержания, например, стратегии развития организации или крупной стратегической программы понадобится ранжированный список, состоящий из всех корневых (по каждому блоку) и всех узловых и независимых проблем организации.

Понятно, что подобная работа осуществляет не индивидуально, а в группе.

7.4. Универсальные методы групповой работы

Сколь бы сложной ни казалась проблема на первый взгляд, она, если правильно к ней подойти, окажется еще более сложной.

Пол Андерсон

Можно выделить несколько ролей, которые выполняет консультант в работе с группой. Иногда консультант выступает в роли фасилитатора, модератора, тренера, преподавателя или работника самой организации.

Консультант может выступать посредником в групповой работе. В этом случае консультант предлагает всем участникам этой работы задавать вопросы только ему. Он находится как бы в центре группы (см. рисунок 7.15) и берет инициативу на себя. Этот метод применяется особенно в тех случаях, когда отводится мало времени на поиск решения или когда в группе велика конфликтность. Контакт внутри группы лучше не допускать. Подобная ситуация позволяет членам группы не реагировать на выступление коллег и свои высказывания адресовать только консультанту.

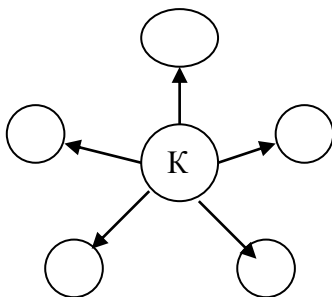


Рис. 7.15. Схема взаимодействия консультанта с группой

Консультант не должен симпатизировать кому-либо в группе и проявлять свою позиционность. В данном случае консультант исполняет роль коммуникатора или медиатора (посредника).

Кроме того, консультант может включиться в процесс групповой работы следующим образом: либо войти в группу (см. рисунок 7.16), либо быть вне её и давать краткие советы (рисунок 7.17).

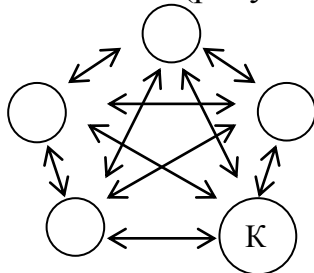


Рис. 7.16. Консультант в группе

Вхождение в группу может быть обусловлено ее малочисленностью, либо недостаточной квалификацией участников групповой работы, когда в работе участвуют несколько групп и надо обеспечить синхронное выполнение этапов работ.

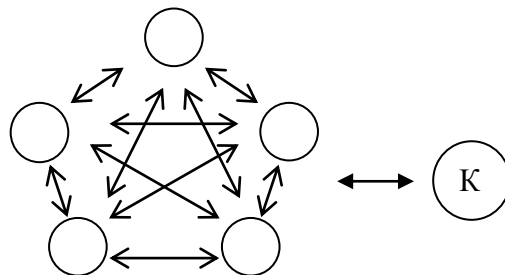


Рис. 7.17. Консультант вне группы

Консультант вне группы находится, когда группа достаточно сильна и динамично решает задачи на каждом этапе. Лишь иногда консультант высказывает суждения, помогающие группе двигаться вперед. Например, «мне кажется, что эта группа похожа на стадион, где соревнуются между собой два игрока, а все остальные – зрители». Иногда полезны притчи и анекдоты, позволяющие группе путем самооценки взглянуть на себя со стороны.

Эти методы используются в случаях проведения процедур по командообразованию и при осуществлении больших по затратам времени разработок.

Вот, помню, был у меня клиент – собственник компаний группы «Дверь» (кейс рассмотрен в практикуме к главе 3). В силу того, что один из заявленных на разработочный семинар работников не явился, консультанту пришлось занять его место в той подгруппе, в которую работник был определен. Это было необходимо для того, чтобы подгруппы имели примерно равную групповую динамику: подгруппы становились одинаковыми по численности и консультант компенсировал в подгруппе нехватку такой роли, как коммуникатор. Хотя в процессе работы подгруппы консультант временами выполнял функцию модератора и фасилитатора. В итоге обе подгруппы шли по процедурам семинара примерно с равной скоростью, что обеспечило успех консультационной работы.

В работе с группой и в групповой работе консультант должен обеспечить выполнение трех условий:

1) групповую динамику – срабатывание группы как единого целого (некоторого «МЫ»). В этом случае группа однозначно видит цель, и каждый демонстрирует себя с наиболее сильной стороны. Синергический эффект взаимодействия игроков дает новое качество;

2) активизацию коллективного мышления. Консультант должен предложить методы, позволяющие лучше справиться с проблемой группы;

3) решение содержательной задачи, то есть в итоге работы группы должен быть получен результат, как правило, за счет реализации двух предыдущих пунктов. Если содержательная задача не решена, то это означает, что консультант не обеспечил эффективную работу группы. Если у консультанта есть собственное решение, то его следует, не навязывая, выносить на испытание в группу. Здесь важен результат, а не только сам процесс.

Общие рекомендации руководителю групповой работы приведены в приложении 2.

Групповая динамика. В начале групповой работы необходимо обеспечить ситуацию, в которой члены группы были бы максимально раскрепощены, что позволит повысить результативность работы группы. Особенно это актуально для малознакомых людей.

Когда люди работают совместно продолжительное время, все равно имеется некая информация, которая ранее не была известна другим. Озвучивание такой (положительной) информации позволяет сокращать дистанцию между членами группы и выравнивает их статусы.

Помимо отрешения начальства от управленческих функций, назидательного тона, официального обращения и так далее полезно ввести некоторые правила групповой работы. Например, стараться избегать негативных высказываний (особенно персонально в чей-либо адрес), стараться понять друг друга, не давать оценок друг другу, ведущий – единственный, кто может прерывать работу, и т.д. Правила лучше всего принимать по прецеденту (в процессе проявления нерациональных действий в работе группы).

Взаимное усиление в работе группы достигается еще вопросами типа: кто еще мог бы добавить? (чем еще можно помочь?) и т.д.

Как правило, в работе группы проявляются лидерские способности отдельных членов группы, которые и задают тон всей работе. Если в группе оказывается «человек одной идеи» (человек, для которого все проблемы решаются одним и тем же путем), то для получения разнообразных решений следует разбить группу на подгруппы, в одну из которых ввести этого человека. Мнения и решения подгрупп затем согласовываются в режиме диалогов.

Таким образом, групповая динамика достигается за счет взаимного раскрытия членов группы, их интеграции, взаимного усиления и лидерства в группе.

Активизация коллективного мышления. Главное в активизации коллективного мышления – это способность консультанта удержать внимание членов группы на обсуждаемом объекте. Процедурно это может выглядеть в форме вопроса, уточняющего понимание обсуждаемых проблем (как персонально поняли вопрос; попросить повторить постановку задачи, переформулировать постановку проблемы и т.д.).

Активизируют творческое мышление всевозможные интерпретации.

Иногда консультанты назначают в группе роли: генератора идей, координатора, критика, интерпретатора, финалиста, для того чтобы упорядочить процесс поиска решения. Но практика показывает, что это работает плохо (видимо, в силу сложности точного распределения ролей и малого времени совместной работы в группе).

Безусловно, природные свойства членов группы следует использовать (критиков, генераторов идей и т.д.), но проявляется это лучше без принуждения. Для реализации высказанной позиции полезно провести тестирование потенциальных участников групповой работы с целью идентифицировать типы личностей участников, чтобы сформировать группу, состоящую из разных типов личностей.

Необходимо группе дать возможность проявить весь свой потенциал и только затем помочь ей выработать правила групповой работы и вести дальше.

Очень хорошо активизирует работу визуализация процесса: схемы, рисунки, графики.

В своей работе группа зачастую подходит к критической черте, за которой начинает нарастать усталость, стремление идти по простому пути и мыслить стереотипами; полученное решение кажется трудновыполнимым. Здесь консультанту важно почувствовать ситуацию и найти прием, активизирующий процесс.

Если все же работа заходит в тупик, необходимо устроить конференцию идей каждого участника после 10 минут индивидуальной творческой работы. Если время поджимает, то можно объявить активную паузу для индивидуального обдумывания в течение одной минуты.

Таким образом, активизация мышления в группе проявляется во взаимной интерпретации, схематическом изображении обсуждаемых проблем, в синектике, групповой рефлексии и обоснованном разделении группы.

Работа по содержанию заключается, во-первых, в том, что консультант всегда приносит в группу новые научные знания. Это происходит как в результате реализации самой методики групповой работы, так и в процессе проведения небольших информационных сообщений.

Во-вторых, задача консультанта - вносить новую информацию в виде анализа того фактического материала, который получен им от организации-заказчика групповой работы.

В-третьих, консультант во время групповой работы дает комментарии по конкретному поводу. Проводя аналогии между опытом других организаций и существом обсуждаемых проблем, консультант обогащает работу по содержанию.

Наконец, консультант предлагает собственные идеи по решению рассматриваемых проблем.

Необходимо отметить, что трудности групповой работы могут заключаться в процессе самой подготовки к ней (формирование группы, методическая подготовка консультанта к групповой работе и техническая), в

процессе ее проведения (выдержать намеченный план, не потерять групповую динамику, вовремя активизировать процесс), а также в результате ее завершения (не всегда получается ожидаемый результат, возникает новая позиционность у участников групповой работы, адаптация участников к повседневной работе).

Для улучшения рассмотренных факторов групповой работы необходимо после непродолжительного начала провести деловую игру, раскрывающую основные особенности работы в группе. Очень важно провести разбор результатов игры таким образом, чтобы рефлексия участников позволила им выработать для себя определенные правила. Указанные правила целесообразно обсудить и принять как минимум на период проведения групповой работы.

7.5. Метод номинальных групп

Метод номинальных групп (МНГ), пропагандируемый консультантом А. В. Павлуцким, – одна из многочисленных разработанных процедур групповой работы. Этот специальный метод полезен в тех случаях, когда необходимо выявить и сопоставить индивидуальные суждения с тем, чтобы получить решения, к которым один человек прийти не может в течение короткого времени.

МНГ разработан американскими специалистами: Дельбеком и Ван де Веном. Он получен в результате социально-психологических исследований в области проведения совещаний по принятию решений, исследований в области согласования групповых суждений. Метод получил признание и широкое распространение в силу своей простоты. Он апробирован и взят на вооружение менеджерами западных фирм и с успехом применяется вот уже больше двадцати лет для обучения специалистов и анализа экономической ситуации на предприятиях.

Этот метод хорош для сбора информации и диагностики организации.

Порядок проведения заседания по методу номинальных групп. Во вступительном слове необходимо ознакомить участников с процессом и предложить им чувствовать себя непринужденно.

1. *Вводная часть* продолжительностью 5-10 минут включает следующие вопросы:

- цель заседания группы;
- этапы проведения МНГ;
- варианты использования результатов предстоящей работы.

Зачитывается тщательно сформулированная постановка задачи. Если постановка задачи не понимается группой, то необходимо предложить нескольким участникам группы дать прямой ответ на поставленную задачу. Если ответы совпадают с целью и остальные участники, как

представляется, поняли задачу, консультант (координатор) переходит к следующему этапу.

2. Молчаливое генерирование идей в течение 10 минут.

Членам группы предлагается сформулировать ответы на поставленную задачу. При этом необходимо поддерживать тишину.

3. Этап неупорядоченного перечисления идей (40-50 минут).

Предлагается по очереди называть идеи. Координатор при этом подчеркивает, что процесс генерирования можно не приостанавливать. Правила третьего этапа заключаются в следующем:

- за одно обращение к участнику групповой работы он называет только одну идею;
- участник может пропустить свою очередь и подключиться к перечислению на следующем туре;
- допускается только диалог между участником, формулирующим ответ, и координатором;
- обсуждение ограничивается только попыткой кратко (сжато) изложить ответ для удобства его регистрации;
- оценка ответов не допускается.

4. Этап уяснения идей (30-40 минут).

Координатор зачитывает каждую идею из списка, чтобы убедиться, что все участники их поняли в том виде, как они записаны. В процессе проведения такой процедуры любой участник может предложить разъяснение и толкование идей, а также их комбинирование (агрегирование).

Отдельные идеи могут быть отклонены, уточнены или агрегированы.

Каждый участник имеет право «вето» на любую идею, то есть если хотя бы один из участников группы не согласен с выдвинутым предложением, оно не принимается.

Важно, чтобы процесс на этом этапе помогал уяснению идей, но не допускал их оценку.

5. Выбор и ранжирование (10-15 минут).

Из составленного перечня необходимо выбрать 4, 6 или 8 предложений (идей).

Каждому участнику предлагается отобрать 4-8 наиболее важных предложений из перечня. Для этого используются карточки с записанными идеями, которые необходимо проранжировать и придать им соответствующие веса. В карточке указывается номер идеи из списка, формулировка самой идеи и ее ранг. Количество карточек выбирается в зависимости от количества выдвинутых идей. Примерное соотношение приведено в таблице 7.2.

Например, участникам групповой работы как экспертам предлагается из восьми карточек, содержащих идеи, выбрать одну – самую значимую (ту, которую эксперт стал бы реализовывать в первую очередь) и в правом нижнем углу написать цифру 1 и обвести кружком. Из оставшихся 7 кар-

точек необходимо выбрать наименее важную из них и в правом нижнем углу написать цифру 8 и обвести кружком. Процедура повторяется с оставшимися карточками, в которых указываются присваиваемые ранги значимости идей: 6(2), 5(7), 4(3), 3(6), 2(4), 1(5). В скобках указаны ранги.

Таблица 7.2

Соотношение количества карточек и идей

Количество идей	Количество карточек
До 30	4
31-50	6
51 и более	8

6. *Подсчет голосов* занимает 10-15 минут и осуществляется одним из методов обработки экспертных оценок.

7. *Заключительная часть* (5-10 минут).

На этом этапе обсуждаются итоги голосования, причем координатор подчеркивает те моменты, по которым существует высокая степень согласования.

Можно предложить группе исключить из перечня те пункты, которые не получили голосов.

Обычно существует резкая грань между идеями в районе 3-5 пунктов.

В заключение следует поинтересоваться мнением группы относительно будущих действий и поговорить о последующих шагах.

Результаты работы оформляются следующим образом.

Группа:

Количество участников:

Дата:

Координатор:

Помощник:

Число идей для ранжирования:

Постановка задачи (например): «Как повысить эффективность работы организации в текущем году» или «Определите конкретные цели и программы действий, для которых необходимо выделить ресурсы в ближайшие 6 месяцев с тем, чтобы достичь ваших долгосрочных целей».

Заполняется таблица, графы которой представлены в таблице 7.3.

Следует пояснить, что дополнительный ранг рассчитывается как произведение количества поданных карточек за данную идею на фиксированный ранг, который определяется в результате деления количества карточек, используемых для голосования, на два (например, при количестве карточек – 8 фиксированный ранг равен $8 : 2 = 4$).

Таблица 7.3

Итоговая таблица

№	Содержание идеи	Всего карточек	Ранги	Сумма рангов	Дополнительный ранг	Суммарный ранг	Итоговое место
1	2	3	4	5	6	7	8

7.6. Межгрупповая работа в поиске решения проблем

Общего у людей только одно: все они разные.

Роберт Зенд

Эту работу целесообразно проводить сразу после получения результатов организационной диагностики.

Потребность в проведении подобного рода групповых работ обусловлена следующими соображениями.

1. Решение, выработанное теми людьми, которые будут его внедрять, внедряется легче, так как воспринимается как свое.

2. По качеству групповое решение всегда выше решения индивидуального.

3. Работа в группе позволяет снять имеющуюся позиционность руководителей и главных специалистов организации.

По оценке А. И. Пригожина, эффективность применения межгрупповой работы объясняется четырьмя основными факторами³⁷: эффектом свободного обсуждения, глубоким погружением в работу за счет изолированности от отвлекающих факторов, а также эффектом сближения позиций участников работы и наличием методического аппарата консультантов, организующих процесс групповой работы. Кроме того, эффективность такого подхода заключается в разработке решений конкретных актуальных проблем, выработке навыков интерактивного взаимодействия участников групповой работы, а также в приобретении навыков исполнения определенных ролей в команде.

В процессе подготовки к групповой работе важно, чтобы позиционности были равномерно распределены между подгруппами, на которые разбивается большая группа участников работы. Кроме того, подгруппы должны быть равноценными по активности и компетентности членов. Оптимальным можно назвать подгруппу, состоящую из четырех-пяти человек, при этом желательно, чтобы таких подгрупп было три-четыре.

Полезно, как уже было отмечено, провести тестирование участников диагностического семинара, результаты которого позволяют обоснованно сформировать равновесные по потенциалу подгруппы, что обеспечивает примерно равную групповую динамику в процессе работы самой группы. Кроме того, полезно ежедневно в период проведения многодневной групповой работы измерять самочувствие и активность участников групповой работы утром (до начала работы) и вечером (по ее завершении) для того, чтобы определять степень недогруженности или перегруженности прошедшего дня, что вносит свои коррективы в программу следующего дня групповой работы.

³⁷ Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М. : МЦФЭР, 2003. С. 412.

Для демонстрации готовности подгрупп к совместной работе полезно провести видеотренинг по решению простой задачи. В результате последующей демонстрации процесса обсуждения вариантов решения задачи становится ясно, что нужны правила, которые легли бы в основу проведения эффективной работы внутри подгрупп и рабочей группы в целом (приложение 3).

Работа проводится, чаще всего, в форме выездного семинара; вдали от родственников, подчиненных и телефонов. Продолжительность семинара 2-3 дня (пример программы семинара - в приложении 4). Работа в подгруппах чередуется с работой всех вместе в полной группе на пленарном заседании.

Вся групповая работа на семинаре по форме напоминает большую деловую игру, а по содержанию является напряженной исследовательской работой.

Для успешного проведения игр используются специальные упражнения, направленные как на активизацию творческого мышления, так и на расслабление и отдых участников групповой работы.

Что касается исследований, то общий алгоритм работы выглядит следующим образом.

1. Анализ ситуации и уточнение позиционности подгрупп.
2. Уточнение проблем (переформулирование и дополнение списка проблем, исключение отдельных проблем и объединение двух и более проблем в одну формулировку).
3. Структуризация проблемного поля и определение корневой проблемы.
4. Выработка решения корневой проблемы.
5. Разработка программы реализации решения.

Когда подгруппы начнут приближаться к решению, можно сформировать группу экспертов из числа участников групповой работы, которым поручить оценку и отбор решений и программ реализации. Члены экспертной группы могут мигрировать в процессе выработки решений между группами и собираться вместе для обсуждения своего решения.

Ниже приводится пример результатов агрегирования (по подгруппам) и результаты выявления корневых проблем по материалам консультирования предприятия малого бизнеса, расположенного в областном центре.

Таблица 7.4

Перечень проблем

1. Неплатежеспособность потребителей снижает оборачиваемость оборотных средств организации.
2. Недостаток оборотных средств не позволяет развить новые направления деятельности.
3. Отсутствие единой цели и концентрации сил, направленных на ее реализацию, создают неопределенность в работе.
4. (Проблема вычеркнута).

5. Нерациональная структура управления снижает эффективность работы.
6. Наличие конкурентов на рынке товаров не позволяет устанавливать выгодную цену на продукцию организации.
7. В руководстве организации одни научные работники, а дипломированных менеджеров нет.
8. Продукта № 6 можно производить в 5 раз больше, но спрос на рынке исследован только во Владимире, Нижнем Новгороде и Москве.
9. Использование смеси X и Y вместо импортных препаратов перспективно, но технология приготовления смеси еще не отработана.
10. Производственные мощности используются только на 50 %, что увеличивает затратную составляющую.
11. Неясно, для реализации какой стратегии формируется потенциал организации, поэтому непонятно, к чему, кроме денег, стремятся работники.
12. Энергопотребление при производстве продукта № 3 составляет примерно 50 % себестоимости, что с ростом тарифов на электроэнергию может привести к возникновению проблем.
13. Производительность труда работников могла быть вдвое выше.
14. Цена на продукт № 7 конкурентоспособна, но более 90 % ее продается через посредников.
15. Рыночное предложение на продукты № 1 и № 2 не изменилось, но спрос упал.
16. Качество продукта № 6 выше, чем у конкурентов, но доля организации на рынке не превышает одного процента.
17. Ниша на рынке продукта № 6 не занята, а у организации не хватает сил ее занять.
18. Система стимулирования персонала вызывает трение в коллективе.
19. Отсутствие положений о подразделениях и должностных инструкций приводит к тому, что отдельным работникам приходится рассказывать об их обязанностях каждый день, но результат невелик.
20. Около 80 % оборота организации составляют дилерские услуги, поэтому его благополучие зависит от производителя продукта Z.
21. Рентабельность дилерских услуг высока, но производитель продукта Z пока предоставляет организации не более 10 % всей продукции.
22. Передача производителем продукта Z своей продукции в регионы, минуя организацию, приведет к потерям объемов оказываемых услуг.
23. (Проблема вычеркнута).
24. При оформлении договоров с предприятиями и потребителями со стороны организации не ставится жестких условий в части штрафных санкций, что ведет к потерям оборотных средств.
25. Экономическая эффективность взаимодействия организации со своей дочерней организацией недостаточна.
26. Принятие решений без всестороннего обсуждения их с коллективом (специалистами) ведет к потерям времени и других ресурсов.
27. Неопределенность в системе бухгалтерского учета не позволяет «застраховаться» от ошибок, которые могут быть выявлены при проверках налоговых служб.
28. Отсутствует финансовая политика у организации.

Для того чтобы из скорректированного списка проблем выделить главную (корневую) проблему или несколько главных проблем, подгруппам ставится задача: сгруппировать проблемы по блокам, характеризующим основное содержание проблем, внутри каждого блока определить корневую проблему и в заключение среди полученных корневых проблем определить главную.

Результаты работы подгрупп и полной группы приведены на рисунках с 7.18 по 7.23.

1	<i>Отсутствие стратегии в организации</i>	3, 9, 13, 19, 26
2	<i>Отсутствует маркетинговая политика</i>	8, 10, 14, 15, 16, 17
3	<i>Отсутствует финансовая политика</i>	24, 28, 25, 27, 18
4	<i>Используются не все возможности продажи продукта Z</i>	20, 21, 22

Рис. 7.18. Агрегирование проблем в блоки

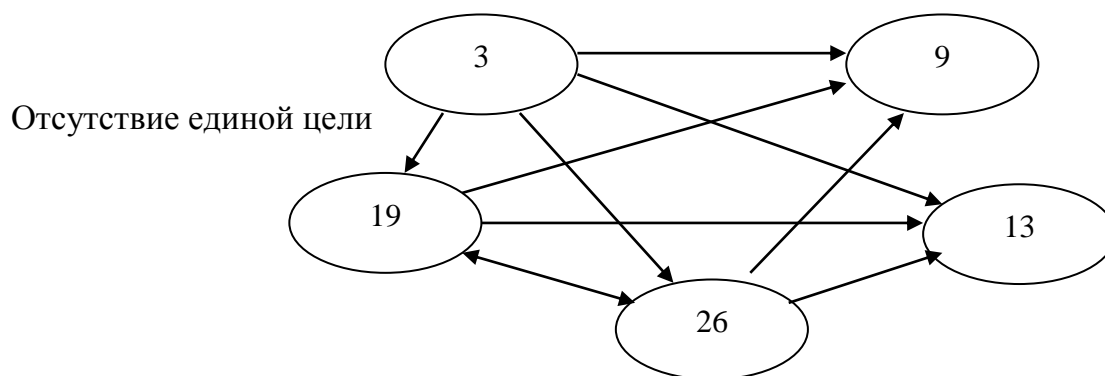


Рис. 7.19. Первый блок: «Отсутствие стратегии» (2 подгруппа)

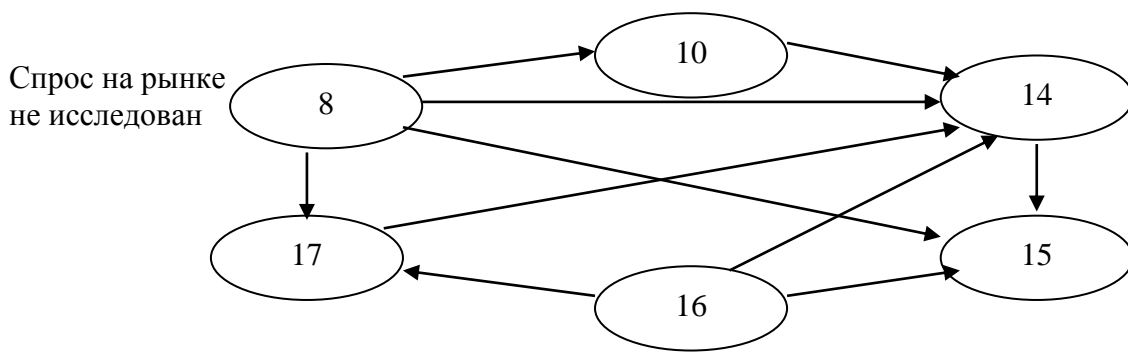


Рис. 7.20. Второй блок: «Отсутствие маркетинговой политики»

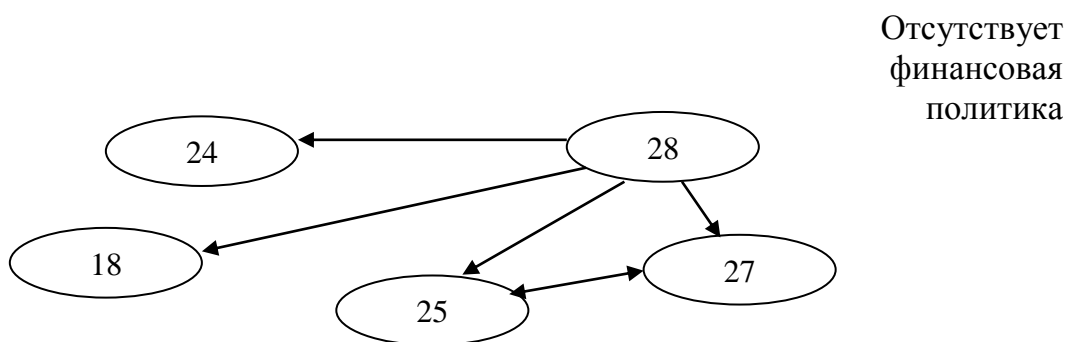


Рис. 7.21. Третий блок: «Отсутствие финансовой политики»

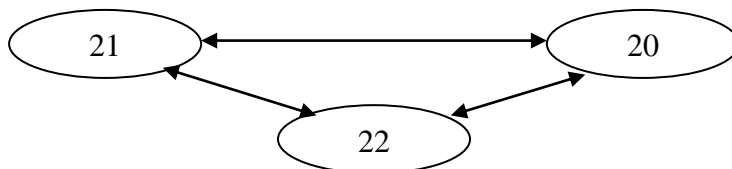


Рис. 7.22. Четвертый блок: «Использованы не все возможности»

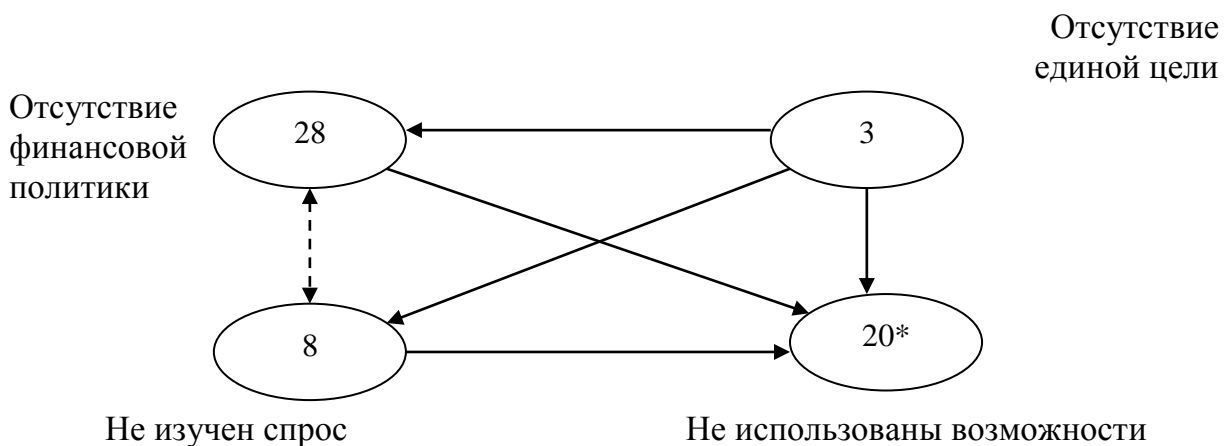


Рис. 7.23. Граф, определяющий корневую проблему

Часто независимо друг от друга подгруппы определяют не только одни и те же проблемы в качестве корневых в блоках, но и сходятся во

мнении о самой главной проблеме. В том случае, если результаты работы подгрупп отличаются, следует каждой подгруппе идти своим путем в поиске решения той проблемы, которую подгруппа определила в качестве корневой.

В качестве комментария необходимо отметить, что в приведенном примере, при рассмотрении проблем четвертого блока, в который вошли взаимозависимые проблемы сотрудничества с производителем продукта Z, выявить корневую среди них оказалось делом сложным. Выход в реальной практике был найден в переформулировании всех трех проблем как одной проблемы (20*), рассмотрение которой в части причинно-следственных связей с другими проблемами было решено перенести на заключительный этап - выявление корневой проблемы всего проблемного поля.

Если отбросить полученные результирующие проблемы (проблемы, от которых ни одна проблема не зависит, а сами они зависят хотя бы от одной проблемы), то можно составить:

перечни возможных программ (для проблем корневых в блоках и идущих вслед за ними по степени важности, определяемой, например, количеством связей с другими проблемами в блоке и влияющих на них);

перечни проектов и перечни мероприятий (в основном имеющих по одной зависимой от них проблеме). Указанные перечни приведены в таблицах 7.5 и 7.6.

Таблица 7.5

Программы

1. Захват рынка продукта № 6 (проблема 18).
2. Тесное сотрудничество с производителем продукта Z (проблемы 20, 21, 22).

Таблица 7.6

Проекты

1. Упорядочить организационную структуру организаций (проблема 1).
2. Увеличить долю организации на рынке продукта № 6 (проблема 16).
3. Разработать положение о заключении договоров (проблема 24).
4. Разработать положение о взаимодействии организации с ее дочерней фирмой (проблема 25).
5. Разработать положение о стимулировании работников организаций (проблема 18).

В заключение остается сказать, что достоинства рассмотренной групповой работы заключаются в репрезентативности решений группы, в радикальности вырабатываемых решений, в возможности руководителям организации лучше узнать друг друга и сделать, может быть, первый шаг на пути к образованию команды управления организацией.

Недостатки кроются в дороговизне такого мероприятия, в сложности для руководителей организации «оторваться от дел» на длительный период времени.

Рассматривая причины, сдерживающие эффективную работу группы, и наоборот – причины, приводящие группу к успешной реализации

совместной деятельности, Максимов В. Е. выделяет следующие обстоятельства³⁸.

«Взрослые результативно работают вместе, когда:

- Проблема, которую они обсуждают, затрагивает их интересы.
- В процессе обсуждения они активно включаются во взаимоотношения с другими участниками.
- Они чувствуют уважение к себе и к своему жизненному опыту.
- Они могут быть самими собой и не бояться выражать себя.
- Между участниками и ведущим устанавливается взаимное уважение.
- Они чувствуют, что могут не соглашаться с остальными и что их мысли имеют такое же важное значение, как мысли других.
- Они могут допускать ошибки, и их никто не будет осуждать.
- Поощряется сотрудничество участников, и они сами оценивают свои успехи».

А мешает продуктивной совместной работе не только физическая усталость, отсутствие мотивации, отсутствие уверенности в себе, отсутствие адекватных ресурсов, отсутствие лидера, неправильное распоряжение временем, но и отсутствие обратной связи и неуважение мнения участников совместной работы.

Мнение практика
<p>В проектах консультант параллельно держит два аспекта развития своего продукта: во-первых, он углубляет конкретные знания и как результат - совершенствует свои методы и средства; во-вторых, расширяет сферу применимости созданных средств за счет работы в разных отраслях, на разных уровнях, с разными клиентами.</p> <p style="text-align: right;">Л. В. Чукина³⁹</p>

³⁸ Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. – СПб. : Речь, 2004. С. 212.

³⁹ Чукина Лидия Валентиновна - генеральный директор Национальной гильдии профессиональных консультантов.

Раздел 4. СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Глава 8. Методы тестирования, тренинга и проведения имитационных игр

В рамках восьмой главы изучающие курс приобретут знания и опыт применения этих знаний на практике в процессе участия в проведении восьмого практического занятия. В итоге по материалам восьмой главы они будут:

знать

формы тестирования и модели типологии личностей;
взгляды и подходы к игре как инструменту консалтинга;
современные представления о модели игры;
особенности и отличительные признаки ролевых игр;
понятийный и категориальный аппарат имитационных игр;
методологические принципы ролевой игры;
профессиональные требования к имитационным играм;
взгляды и подходы к деловым играм;
историю, логику и тенденции развития организационно-деятельностных игр;
положения и теоретические основы проведения тренинга;
понятийный и категориальный аппарат тренинга;
особенности и отличительные признаки: достоинства и недостатки тренинга;
методологические принципы содержания и проведения тренинга;

уметь

давать самостоятельную оценку применимости игровых методов;
анализировать и интерпретировать деловые игры;
разрабатывать сценарии игры и осуществлять роль игротехника в группе;
решать задачи, связанные с направленностью имитационных игр;
применять теоретические знания к ситуациям выполнения роли игротехника в группе;
ориентироваться в ситуациях организационно-деятельностных игр;
давать самостоятельную оценку и обеспечивать «рефлексию» по итогам деловой игры;
обобщать и систематизировать элементы тренинга;
давать самостоятельную оценку успешности тренинга;
разрабатывать и осуществлять тренинги;

владеть

игровыми методами в групповой работе;
методами реализации ролевых, имитационных и организационно-деятельностных игр;
навыками системного анализа ситуаций в структуре имитационной игры;
методами проведения тренинга;
современными технологиями формирования структуры тренинга;
навыками поиска информации, необходимой для проведения тренинга.

Как установлено специалистами в области управленческого консультирования, полученные сведения остаются в памяти клиента надолго, если использован и зрительный, и слуховой каналы передачи информации, а также проведены практические занятия, позволяющие обсудить и проверить в игровой ситуации проблемы клиента и возможные варианты их решения.

Подробно методы активного взаимодействия с обучаемыми изложены в учебнике, выпуск которого осуществлен издательством «Юрайт»⁴⁰.

8.1. Тестирование в процессе консультационной деятельности

Тестирование как фактор управления направлено на обеспечение оценки и самооценки работников организации и призвано помогать в оценке личных и деловых качеств работников, в преодолении ошибочных стереотипов восприятия себя и других работников, а также в корректировке поведения самих работников клиента.

Тест есть стандартизованное и ограниченное по времени испытание, результаты которого позволяют получить количественные и качественные оценки измеряемых характеристик.

Достоинства тестирования заключаются в следующих показателях:

- объективности оценки;
- оперативности и скорости оценки;
- простоте и доступности тестирования;
- пригодности результатов тестирования для компьютерной обработки и использовании статистических методов оценки;
- значительной эвристической оценочной возможности;
- практической направленности;
- сравнительной дешевизне.

К отрицательным характеристикам тестирования следует отнести такие показатели, как:

- проблема установления однозначной причинно-следственной связи между вопросами тестов и качествами личности тестируемого;
- оценка лишь существующих в момент испытания качеств тестируемого;
- невозможность корректных выводов о человеке вообще только на основе результатов его тестирования;
- для комплексной оценки работника необходимо вводить батарею тестов;
- квалифицированное проведение тестирования требует соответствующей подготовки тестирующего;
- страх тестируемого перед тестами может не позволить ему проявить свои истинные качества;

⁴⁰ Лапыгин Ю. Н. Методы активного обучения: учебник. - М. : Юрайт, 2015. – 234 с.

- утечка информации о результатах тестирования или публичное объявление результатов может осложнить отношения в коллективе.

Существуют некоторые стандарты тестирования, к которым следует отнести следующие правила:

- 1) человека нельзя подвергать тестированию против его воли;
- 2) испытуемый должен иметь информацию о целях тестирования и формах использования результатов;
- 3) информация о результатах тестирования должна предоставляться только тем, кому она предназначена;
- 4) сложное тестирование должно выполняться специалистом в этой области;
- 5) тестируемый имеет право знать результаты своего обследования;
- 6) форма сообщения результатов тестирования не должна травмировать обследуемого;
- 7) тестирующий должен обеспечить беспристрастный подход к процедуре и результатам исследования.

Процедура тестирования включает в себя четыре этапа: выбор тестовых методик, инструктирование испытуемых, контроль за выполнением заданий и интерпретацию результатов и подведение итогов тестирования.

Вот, помню, был у меня клиент - директор компании «Клининг-центр» (кейс подробно рассмотрен в практикуме к главе 8). Я провел несколько обучающих семинаров с потенциальными участниками групповой работы по формированию стратегии развития компании. Заинтересовав участников типологией личностей, я провел тестирование на идентификацию типа личности каждого участника, что позволило мне обоснованно сформировать две равновесные подгруппы. Кроме того, тестирование на предмет выявления умственного и эмоционального потенциала также дало информацию о том, чего от кого можно ожидать в групповой работе.

В процессе групповой работы использованы элементы тренинга и имитационных игр, а также упражнений, обеспечивших активизацию творческого мышления участников работы, а также разгрузку в середине рабочего дня. Вхождение в работу обеспечивали упражнения на приветствие, подведение итогов дня – упражнения, обеспечивающие рефлекссию.

Тренинг был использован и после групповой работы в период формирования и распределения показателей, обеспечивающих мониторинг над процессом реализации стратегии, которая была разработана на выездном семинаре. Работники компании благодаря тренингу не только справились со стоящей перед ними задачей, но и приобрели навыки эффективной коммуникации.

Типология тестов, в основу которой положена форма ответов, представлена в таблице 8.1.

Свободные тесты, типология которых представлена в таблице 8.1, обладают тем преимуществом, что они легки при формулировании вопросов, но затрудняют оценку и интерпретацию полученных результатов.

Таблица 8.1

Типология тестов

№	Наименования типов тестов	Содержание формы
1.	Свободные	Вопросы, дополнения предложений, исправления ошибок, свободные действия
2.	Структурированные	«Да» - «нет», правильные ответы, лучшие ответы, идентификация
3.	Шкалированные	Выбор ответа, находящегося между крайними вариантами
4.	Графические	Отображение ответа на графическом изображении
5.	Тесты с пробелами	Заполнение пробелов для получения осмысленного и правильного ответа

Иная классификация, в основу которой положен исследуемый объект, включает в себя индивидуальные, ситуационные и социально-психологические тесты.

8.2. Имитационные игры

Игра – это механизм аккумуляции и передачи коллективного опыта, причем главным в этом механизме является сам процесс деятельности ее участников. Поэтому важным является не только распределение ролей и определение правил игровых действий, но и моделирование игрового процесса и сопутствующего ему эмоционального напряжения.

Ведущим компонентом игры является роль и ее принятие. Игровые действия могут задаваться сценарием, ведущим игру, нормативными документами или формируются самими игроками. Моделирование, которое по определенным правилам систематизирует всю конструкцию игры, обеспечивает замену реальных ситуаций искусственно сконструированными поведенческими образцами.

С помощью определенных испытаний индивидуальных качеств личности деловые игры выполняют функцию выявления и оценки, но по сравнению с тестами имеют такие отличия:

- игра основывается на определенном поведении испытуемых;
- игра представляет собой коллективное (групповое) взаимодействие;
- игра отличается от тестирования большей сложностью и взаимозависимостью решаемых задач, поскольку содержит в себе комплекс взаимосвязанных действий;
- игра имитирует реальную ситуацию;

➤ игра включает в себя не только элементы диагностики, но и несет в себе функцию обучения, тренинга, воспитания, решения практической задачи;

➤ эффективность игры зависит от эффективности процесса ее протекания.

Интерактивные⁴¹ игры основаны на активном, эмоционально окрашенном общении участников друг с другом и консультантом.

В процессе проведения интерактивных игр реализуются следующие потребности участников:

- преодолеть комплексы неполноценности;
- научиться вести переговоры конструктивно;
- освоить навыки презентации информации, товаров и услуг;
- выработать умения осуществлять анализ и синтез явлений;
- выяснить различные точки зрения участников для последующего осуществления командообразования;
- приобрести знания и опыт в решении проблем;
- приобрести умения в разработке стратегий развития организации;
- научиться мотивировать коллег.

Альвина Павловна Панфилова (доктор экономических наук, профессор кафедры социального менеджмента РГПУ им. А. И. Герцена) к принципам интерактивного взаимодействия относит следующие позиции⁴²:

- организация «игрового поля» в соответствии с видом игровой деятельности (для проведения многочасовых игр необходимо предусмотреть несколько помещений) – игровое поле должно раскрепощать участников игры, а не создавать им дополнительные трудности;
- важно проигрывание участниками не только управленческих ролей, но ролей игровых (оппонента, пессимиста, оптимиста, реалиста, адвоката, судьи, провокатора, визуалиста, психолога и т.д.) с учетом индивидуальных способностей, проявляемых участниками в процессе игрового взаимодействия;
- обучение взаимодействию необходимо осуществлять в режиме строгого соблюдения сформулированных (консультантом) норм, правил, поощряя или наказывая за демонстрируемые участниками результаты;
- обучение принятию решений требует соблюдения достаточно жесткого регламента и наличия элемента неопределенности в информации. А также освоения прогрессивных подходов к коллективному принятию решений;

⁴¹ Интеракция происходит в процессе вербального и невербального общения людей.

⁴² Панфилова А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений: учебное пособие. – СПб. : ИВЭСЭП, Знание, 2005. – 317 с.

- обязательность присутствия участников (и в первую очередь руководителя организации) на всех этапах проведения интерактивных занятий.

К интерактивным играм относят прежде всего имитационные игры, организационно-деятельностные и деловые игры. Классификация интерактивных игр приведена в таблице 8.2.

Таблица 8.2

Параметры интерактивных игр

Интерактивные игры		
Имитационные	Организационно-деятельностные	Деловые
Имитационной моделью системы называется модель, исследование которой осуществляется путем эксперимента с ней, воспроизводящего процесс функционирования системы во времени	Игра базируется на основе предъявляемой игрокам исходной информации о состоянии реальной социально-экономической системы, и в нее, как правило, привлекаются реальные участники моделируемого управленческого или социально-экономического конфликта	Под деловой игрой понимается модель взаимодействия людей в процессе достижения целей экономического, политического или престижного характера. Деловая игра - это модель процесса принятия управленческого решения
Обучают принятию управленческих решений как на индивидуальном, так и на групповом уровне	Позволяет решить разнообразные проблемы: от вывода предприятия из тупика до разработки концепций и стратегий развития.	Позволяет в рамках учебного процесса сместить акцент «с системы знаний» на «систему умений»
Участники осуществляют разнообразное взаимодействие, что создает предпосылки для освоения эффективного коммуникативного опыта	Продолжительны по времени: от 1 дня до 1 месяца. Участники игры за это время становятся командой единомышленников	Является инструментом научения. Участник игры анализирует, ставит и решает задачи реально. Происходит освоение новой информации и развитие умений
Моделируют разнообразную среду, в которой может оказаться человек, что не только расширяет кругозор участников, но и позволяет при-	Ведение игры, аналитика, группообразование, рефлексия по итогам игры представляют игроющим возможность знакомиться с разными индивидуальными сти-	Разработано достаточно много игр, которые легко адаптировать под конкретную задачу клиента

обрести опыт адаптации к новой среде	лями работы и формами делового взаимодействия, расширяющими коммуникативную компетентность и позволяющими за время участия в игре овладеть конструктивным общением	
Их можно использовать не только самостоятельно в рамках изучаемой проблемы, но и как вкрапление в другую технологию		Участники используют сенсорные каналы, чему способствует «управляемое эмоциональное напряжение», интенсифицирующее процесс обучения и вызывающее включенную активность

В имитационных играх игровая система отличается от ее реального аналога тремя основными условиями:

- реальные должности работников организации заменяются исполнителями ролей этих работников;
- реальная информация об организации заменяется псевдореальной информацией, получаемой с помощью имитации реальных процессов (в этом заключается имитационный аспект рассматриваемых моделей);
- сжимается масштаб времени и упрощается организационная структура (в этом заключается экспериментальный характер игровых моделей).

Игра включает в себя пять основных элементов: игроков, экспертов, организаторов игры, материал по изучаемой проблеме и экспериментальную ситуацию, которую образуют игровая обстановка (имитационная модель среды), сценарий и регламент игры.

Деятельность по поводу игры обычно включает в себя:

- обсуждение и заполнение анкет по изучаемым в имитационной игре проблемам;
- послеигровая дискуссия;
- обобщение и анализ полученной экспертной информации;
- обсуждение ситуации и обмен информацией по проблемам между игроками и между участниками и организаторами игры (рефлексия).

Структурная схема содержания этапов имитационных игр приведена на рисунке 8.1.

Этапы имитационной игры	Подготовительный этап	Знакомство с игровым материалом
		Инструктаж
		Тестирование
		Погружение в игру
	Игровой этап	Визуализация
		Сочетание отдельных блоков игры
		Возможность включения дополнительных игровых модулей
		Пропорции игры и ориентация на цель
		Обеспечение игры техническими средствами
		Сбор, систематизация и обработка экспертной информации
		Глубокое погружение участников в проблематику
		Постепенность вхождения участников в игровой материал
		Равномерность игровой нагрузки на участников игры
		Соревновательность игровых групп
		Правдоподобие моделируемой ситуации
		Присутствие руководителя организации
	Заключительный этап	Открытые вопросы
		Закрытые вопросы
		Наводящие вопросы
		Вопросы с подтекстом
		Возвратные вопросы
		Направленные вопросы

Рис. 8.1. Структурная схема содержания этапов имитационных игр

Организационно-деятельностные игры (ОДИ) предназначены для решения значимых социально-экономических проблем, когда требуется объединение усилий специалистов различного профиля для выработки нестандартных решений.

Специфика организационно-деятельностных игр заключается в том, что руководители игры решают каждый свою задачу в первую очередь: руководитель - исследователь игры стремится получить решение поставленной проблемы; руководитель-организатор - обеспечить коллективную деятельность участников; психолог - наладить межличностное и межгрупповое общение играющих.

Началу игры предшествует «предыгровой этап», который длится иногда несколько месяцев и включает в себя организационную диагностику исследуемой системы. Параллельно формируется количественный и качественный состав каждой игровой команды (в каждую играющую группу включаются 2-3 человека от руководства игры, для координации игры, обеспечения творческой атмосферы, управления конфликтными ситуациями, для обеспечения групповой динамики).

Игра начинается с ввода участников в игру посредством ориентирования коллектива игроков на цели и его психологической подготовки к мобилизации творческого потенциала участников игры.

В качестве инструментов активизации творческого мышления используются приемы, методы и техники: провоцирование острого конфликта мнений в режиме «жесткой полемики»; использование шуток, игровых заданий, разнообразных конкурсов, вызывающих как отрицательные, так и положительные эмоции; переход от автономной работы групп к пленарным, клубным и другим формам взаимодействия.

Последующие этапы включают в себя следующие действия:

- работа в группах;
- обсуждение принятых решений на дискуссиях или пленумах межгруппового характера;

- командные («штабные») разработки;
- анализ хода игры и полученных руководством игры и ее участниками результатов (рефлексия)⁴³.

Анализ хода игры осуществляется ее руководством (без участия игроков) с использованием всей информации о деятельности групп, собранной представителями руководства в них. В итоге каждый игровой день вырабатывается все более совершенная стратегия проведения игры для следующего цикла работы играющих. В этом случае сохраняется лишь общая структура игры, а содержание этапов может подвергаться значительной коррекции и даже полностью меняться.

Важный этап работы - обобщение полученных результатов и «вывод» участников из игры: руководство разрабатывает итоговые документы, содержащие постановку проблемы, процедуру ее рассмотрения и предложения по ее решению.

К признакам ОДИ относятся следующие характеристики. Во-первых, игры подобного рода отличаются продолжительностью от нескольких дней до нескольких недель при участии большого коллектива играющих (50 и более). Во-вторых, в игре моделируется деятельность участников по решению проблем управления на основе информации о состоянии реального объекта. В-третьих, роли в игре условны и объединены общей целью, достижение которой требует коллективной деятельности по выработке решений. В-четвертых, управление эмоциональным напряжением участников игры обеспечивается специальными игротехническими средствами, при этом система оценивания деятельности участников игры зачастую отсутствует. И, последнее, последствие принятых решений в игре не прослеживается и поэтому не используется для коррекции.

Типология организационно-деятельностных игр приведена на рисунке 8.2.

⁴³ Панфилова А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений: учебное пособие. – СПб. : ИВЭСЭП, Знание, 2005. – 317 с.

			Моделирование различных циклов развития	
		Проблемно-деловые	Формирование механизмов развития	
			Развитие коллектива посредством поиска неординарного совместного решения	
			Мыслительная модель развития социально-экономических систем	
		Имитационно-моделирующие	Деятельностный эквивалент управленческой модели развития организации	
			Развитие и формирование инновационного мышления и поведения работников	
		Инновационные	Развитие способности генерировать и разрабатывать внедренческие проекты	
			Апробация и экспериментальное проведение новаций	
			Ориентация на исследовательские цели	
			Ориентация на психологическое развитие каждого участника	
		Рефлексивные	Снятие стереотипов, обучение рефлексивному анализу человеческих отношений	
			Обучение групповому и межгрупповому сотрудничеству	
			Обучение адекватному восприятию деловых партнеров	
			Научение взаимопониманию	
			Развитие интеллектуального и творческого потенциала играющих	
		Поисково-апробационные	Организация умственной деятельности обучающихся	
			Решение проблем развития организации	

Рис. 8.2. Типология организационно-деятельностных игр

В деловой игре, как отмечает В. Я. Платов, синтезируются характеристические признаки метода анализа конкретных ситуаций, игрового проектирования и ситуационно-ролевых игр. Поэтому игра строится на моделировании объекта управления, но для принятия решений в ней обязательно должны быть и должностные роли, и роли игровые, а также должно присутствовать игровое проектирование решений и взаимодействие участников.

Деловая игра включает в себя такие понятия, как «игра», «модель», «имитация», которые взаимосвязаны и взаимопроникаемы. В таких играх выделен аспект инструментального обучения участников и в то же время формализован и минимизирован по сравнению с реальностью в большей степени межличностный аспект. Поэтому, хотя деловые игры по основному замыслу преследуют задачу «погружения» участника игры в реальную практику для столкновения его с действительностью, игровая имитационная модель по своей природе эту задачу упрощает, главным образом в направлении придания статичности межличностным и деловым отношениям, что искажает реальную действительность.

Классификация деловых игр приведена на рисунке 8.3.

Классификация деловых игр может осуществляться и по ряду других признаков (см. таблицу 8.3).

Таблица 8.3

Классификация деловых игр

Признак классификации	Значение признака	Характеристика деловых игр
1. Целевое назначение	Обучающие Практические Проектные Исследовательские	Подготовка профессиональных управленцев, подготовка и повышение квалификации специалистов. Выработка управленческих решений, решение практических задач группы или организации. Проектирование организаций, разработка функционально-ролевых структур предприятий и составляющих их организационных единиц. Изучение и анализ поведения группы и любых других организационных систем.
2. Широта тематических рамок	Комплексные (сводные) Частные	Охватывают комплекс взаимосвязанных задач. Охватывают решения отдельных задач.
3. Степень свободы решений	Жесткие Мягкие	Предусматривают строго ограниченное число возможных вариантов решения задач. Предусматривают большую свободу участников в поиске возможных вариантов решения задач.
4. Степень неопределенности ситуации	Детерминированные Вероятностные	Предусматривают решение задач в условиях строго детерминированной ситуации. Предусматривают использование вероятностных оценок и факторов риска при решении задач.
5. Характеристика коммуникаций участников	Интерактивные Неинтерактивные	Предусматривают зависимость поведения и оценки действий игрока от поведения других участников игры. Не предусматривают зависимости отдельного игрока от поведения других участников игры.
6. Области применения	Общие Функциональные	Имитируют поведение группы, организации в целом. Имитируют отдельные функции управления или деятельности служб персонала.
7. Открытость игры	Открытые Закрытые	Предусматривают свободные контакты и коммуникации между группами участников. Не предусматривают контактов между участниками в процессе всей игры.
8. Институты игры	Ручные Компьютерные	Расчеты выполняются вручную и предусматривают отработку техники решения отдельных задач управления. Ориентация на использование компьютеров для подготовки и анализа возможных решений задач управления.
9. Форма проведения	Очные Заочные	Предусматривают проведение игры со всеми участниками в одно время и в одном месте. Предусматривают заочное проведение игры по схемам дистанционной технологии.

При разработке и проведении деловых игр следует учитывать следующие принципы:

- репрезентативности и достаточности элементов игровой ситуации (элементы должны достаточно полно представлять имитируемую ситуацию в соответствии с поставленными целями);
- модульности характера игры (организационные модули, функциональные модули, этапные модули);
- системности игры и ее включенности в общую программу.

Важнейшим аспектом деловой игры является подготовка к ней, за которой следует формирование игровой группы, руководство процессом игры, подведение итогов и оценка результатов.

Подготовка игры включает такие мероприятия, как:

- выбор игровой методики, соответствующей учебным целям и уровню подготовленности участников;
- проверка пригодности аудиторий для игры;
- определение способов фиксации результатов в процессе игры и поведения самих игроков;
- определение способов анализа игрового процесса;
- обеспечение целевой направленности процесса игры;
- оптимизация требований к участникам;
- структурирование игры во времени;
- использование технических средств обучения (например, видеокамеры).

Формирование группы предполагает оценку индивидуальных качеств обучаемых (например, по результатам тестирования), степени их подготовленности и игровой мотивации. Участники игры должны знать условия и правила игры и стремиться к установлению доверительных отношений.

Руководитель игры выполняет следующие функции: руководит подготовкой к игре и формированием игровой группы, знакомит участников с правилами игры и консультирует их по ходу самой игры. Он следит за ориентацией игрового процесса и контролирует соблюдение правил проведения игры и этических норм, помогает участникам овладеть эффективными формами поведения, а по завершении игры – оценивает полученные результаты.

В силу отмеченного, руководитель должен обладать высокими коммуникативными способностями, уметь точно выражать свои мысли и вербализировать чувства участников, быть объективным и внимательным к участникам, уметь корректно сопоставлять правильные и неправильные позиции участников, а также понятно представлять ситуацию и быть готовым сдерживаться от чрезмерного участия в игре.

Подведение итогов игры должно помогать участникам адекватно оценивать свои сильные и слабые стороны и значимость полученных результатов.

8.3. Тренинги

По определению, тренинг представляет собой совокупность упражнений, направленных на формирование и совершенствование умений клиента.

Тренинг как явление представляет собой форму активного обучения, направленного на комплексное освоение как теоретических знаний, так и практических умений, проявляющихся в приобретении новых навыков и развитии заложенных от природы способностей, а также направленных на выработку способов преодоления типичных затруднений. Эффект тренингов определяется сочетанием узко поставленной задачи тренинга и использованием широкого набора упражнений и игр за счет максимально полной включенности человека в процесс тренинга.

Тренинг предполагает осведомленность участника о предстоящем действии и опирается на первичный уровень умений. Поэтому основной задачей тренинга является совершенствование имеющихся и приобретение новых практических навыков, доведение их до операционального автоматизма.

Специфика тренинга заключается в том, что он используется для достижения сравнительно узких целей, служит для отработки определенных образцов поведения и подчинен непосредственному решению практических задач.

Тренинг – активный познавательный процесс, в центре внимания которого находятся участники, а не тренер. Цели тренинга должны быть понятны участникам в целом и каждому в отдельности. Формулирование (уточнение) целей тренинга может стать начальным этапом групповой работы. Возможное разнообразие целей покажет различное понимание участниками задач тренинга и позволит, проранжировав цели, определить главные среди них.

Тренинги необходимы тогда, когда консультантам для достижения определенных результатов нужны конкретные навыки работников клиента. Тренинги содержат незначительное количество теории и отличаются практической выработкой конкретных навыков в условиях, схожих с реальностью. Относительный недостаток тренингов заключается в том, что отработка навыков не дает универсальных решений для любых жизненных ситуаций, но дает некоторый набор возможных типовых вариантов.

В зависимости от оснований типологии Максимов В. Е. выделяет следующие типы тренингов⁴⁴.

По типу ожидаемого результата следующие.

1. Тренинги личностного роста, которые предполагают, что основным результатом для прошедшего тренинг человека станут изменения в личностной сфере. Предполагают интегральное воздействие

⁴⁴ Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. С. 230.

на человека, изменение и развитие его в целом. Опираются в основном на психологические, этические, философские знания.

2. Командные тренинги в качестве основного результата предлагают формирование и совершенствование взаимоотношений команды единомышленников и их взаимодействия. Сюда же относятся тренинги, направленные на формирование корпоративной культуры.

3. Тренинги выработки умений предполагают, что основным результатом будет освоение участниками определенного опыта и теоретических знаний. Их можно разделить на три группы:

- профессиональные, когда результат предполагает освоение необходимого набора характерных для данной профессии знаний и опыта, способов действий, формирующих и повышающих уровень компетенции в данной области;

- общекультурные тренинги общения, коммуникации, формирования мышления, становления рефлексии, ведения переговоров, разрешения конфликтов и т. п.;

- бизнес-тренинги для улучшения значимых показателей деятельности: динамики продаж, качества обслуживания, компетентности управления, способов взаимодействия между подразделениями в организации и т. п.

По типу организации процесса тренинга можно выделить следующие описания.

1. Процедурные предполагают прохождение пути по тренингу по заданной траектории, слабо учитывающей особенности участников, жесткое управление процессом, четкое задание рамок выполняемых упражнений. Их достоинство – гарантированность получения требуемого результата для вписывающегося в рамки тренинга участника. Позволяют эффективно использовать временные ресурсы. Легко тиражируются. От ведущего требуется хорошее знание стандартных процедур и способов их осуществления, поэтому мастерство ведущего здесь играет меньшую роль. Эффективны для постановки стандартизированных навыков и решения типовых задач. Образ – «Конвейер».

2. Самоорганизующиеся характеризуются заданием самых общих рамок действий, а основное внимание уделяется рефлексии происходящего «здесь и теперь». Тренер чаще всего выступает фасилитатором процессов, содействует включению в интенсивную работу всех участников тренинга. Тренинги данного типа более чувствительны к особенностям участников и эффективны при диагностике. Результативность данного типа тренингов в значительной степени зависит от мастерства ведущего, который зачастую порождает технику и упражнения в ситуации «здесь и теперь». Характерны для тренингов командообразования, инновационных, креативных, личностного роста и т. п.

Их основным недостатком может быть неформализуемость результата, зависание в процессе, негарантируемость достижения цели, трудности в оценке достижений. Образ – «Неожиданные повороты».

3. Модульные предполагают существование большого набора стандартизированных упражнений, которые предлагаются участникам в зависимости от анализа ситуации, пожеланий участников, выявленных потребностей, уровня подготовки и т. п. Сочетают достоинства двух предыдущих типов. Характеризуются достаточно высокой степенью управляемости, в отличие от самоорганизующихся тренингов, и более высокой гибкостью и чувствительностью к уникальности складывающейся ситуации, чем процедурные. Предъявляют высокие требования к тренеру, поскольку он обязан быть хорошим диагностом и должен сочетать фасилитаторские способности со способностью жесткого управления, уметь гибко переключаться с одного типа действия на другой. Образ – «Конструктор».

Общая схема всех приведенных типов тренингов заключается в реализации цикла: рассказ – демонстрация – тренировка. Типология методов тренинга представлена на рисунке 8.4.



Рис. 8.4. Структурная схема типов методов в тренинге

Содержание тренинга должно соответствовать поставленным целям и ожидаемым результатам.

Тренинг следует начинать в заранее обозначенное время с чая (кофе), перерывы на обед и кофе целесообразно объявлять не позднее уста-

новленного времени (или чуть раньше), называя точное время продолжения работы.

Для того чтобы вывести участников на приемлемый стартовый уровень и заострить внимание на стоящих целях, полезно заранее выдать каждому из участников задание, а в начале тренинга проверить его выполнение.

Перед началом тренинга следует проверить исправность всего инвентаря, указателей, карточек с именем каждого участника, раздаточный материал и материал тренера.

Времени на перерывы должно быть достаточно для отдыха, а сами перерывы должны быть организованы так, чтобы участники могли выбрать напитки по вкусу и отдохнуть (лучше в активной форме – в форме переговоров или игры).

Начать занятие можно с короткого упражнения, суть которого заключается в том, что участники делятся на пары и каждый из партнеров рассказывает другому о своих ожиданиях от предстоящего тренинга, которые тот затем озвучивает на всю аудиторию как бы от первого лица.

Прежде чем приступить к реализации тренинговых программ, необходимо определить следующие аспекты:

- цели проведения тренинга;
- потребности организации в тренинговой программе и какой конкретно;
- перечень сотрудников, которые должны принять участие в тренинге;
- методы и техники, используемые в тренинге;
- процедуру оценки эффективности тренинга.

Глава 9. Методы активизации творческого мышления

В рамках девятой главы изучающие курс приобретут знания и опыт применения этих знаний на практике в процессе участия в проведении девятого практического занятия. В итоге по материалам девятой главы они будут:

знать

основные факторы, влияющие на творчество;
варианты реализации метода аналогии;
сущность метода «метафора»;
принцип построения ментальных карт;
основу метода «бисоциация»;
способ активизации мышления У. Диснея;
методы активизации на основе слов-раздражителей;
приемы метода «вопросы»;
принципы метода «ментальные провокации»;
варианты концептуального абстрагирования;
принципы организации классического мозгового штурма;
процедуру метода «Дельфи»;
методы, основанные на использовании карточных техник;
основное содержание метода «синектика»;
источники идей в методе коллективных ассоциаций;
алгоритм построения компонентов в методе фокальных объектов;
правила построения ассоциаций в методе «гирлянд ассоциаций»;
ключевые слова в методе построения сценариев;
суть методов контрольных вопросов, комиссий и Гордона;
содержание методов целевых обсуждений, дерева целей и метода «Метра»;

уметь

использовать прямые, личные, символические и фантастические аналогии для активизации мышления;
строить метафоры в своей речи;
формировать ментальные карты;
выстраивать плоскости в методе «бисоциация»;
представлять стулья в методе Диснея;
с помощью слов-раздражителей и «волшебных слов» обеспечивать выход на креативные решения;
активизировать творческое мышление, задавая контрольные вопросы, используя список Т. Эйлоарта и таблицу А. Осборна;
выстраивать сомнения в реальности и разрушение парадигм;
строить концептуальный веер Эдварда де Боно;
подготовить условия для проведения мозгового штурма;
организовать реализацию метода «Дельфи»;

объяснить суть метода «635»;
 проводить анкетирование Кроуфорда;
 формировать группу синекторов;
 организовывать проведение коллективных ассоциаций как в процессе целевых обсуждений, так и в процессе работы комиссий;
 осуществлять переходы от фокальных объектов к ассоциативному ряду;
 заполнять морфологическую матрицу;
 строить сценарии и дерево целей;
 реализовывать метод Гордона и метод «Метра»;

владеет

приемами и способами выстраивания аналогий с решаемой задачей;
 навыками построения метафор;
 способами формирования ментальных карт;
 переходом от плоскости реальной к плоскости вымышленной в методе «бисоциация»;
 перевоплощением У. Диснея;
 навыками применения слов-раздражителей и вопросов, активизирующих воображение;
 контролируемым безумием;
 прогрессирующим абстрагированием Х. Гешка;
 техникой проведения мозгового штурма;
 техникой расчленения исследуемого объекта; приемами построения диаграммы родового сходства;
 методикой работы в методе «синектика»;
 приемами проведения метода коллективных обсуждений;
 техникой построения гирлянд ассоциаций и ассоциаций по фокальным объектам;
 приемами построения морфологической матрицы;
 подготовкой и проведением целевых обсуждений в комиссиях;
 приемами построения дерева целей.

9.1. Структура методов активизации мышления

Мнение практика
Постоянное творчество, соучастие в заботах клиента – неперенное условие успеха...
А. И. Пригожин

К числу основных факторов, влияющих на творчество, обычно относят следующие компоненты: эмоциональность, визуализацию, аналогии, метафоры, юмор.

1. Эмоциональность рассматривается как метод объединения левосторонних и правосторонних мозговых процессов для тех, у кого преобладает левостороннее мышление. Эмоции содействуют регистрации информации в правом полушарии головного мозга. Обработанная обеими частями мозга информация запоминается надежнее.

2. Визуализация представляет собой воображение, видение, например, будущего изделия, конечного результата творческой работы или проблемы и путей ее решения. Кто визуально представляет желаемый результат, тот с большей вероятностью достигает поставленной цели. Поощрению яркого воображения содействуют развивающие ситуации. Видение – это правомозговая функция и одновременно метод развития стратегической компетентности. Графики, диаграммы, схемы, рисунки, картины поощряют творческие процессы с помощью развития визуального мышления.

3. Аналогии – это сравнения из различных дисциплин или отраслей знаний. Этот метод мотивирует интуицию и синтезирует мышление, развивая системную аналитику.

4. Метафора как метод побуждения творчества основана на соединении двух различных вещей или дел по общему принципу, например, электричество связывается с направленным движением заряженных частиц или еще проще – с водой, текущей по трубам, а времени приписываются качества человека – суровые годы, счастливые дни, смутные времена. Метафоры содействуют игре с понятиями. Метафорическое мышление – это творческий процесс на основе сравнений между проблемами в различных областях науки и практики, чтобы содействовать поиску решения. Сравнение проблем бизнеса и биологии приводит к понятиям, например, выживания, адаптации к внешней среде, санациям.

5. Юмор активно объединяет рациональные процессы левого полушария мозга и креативность правого. Во время смеха мозг вырабатывает естественный гормон эндорфин, обладающий обезболивающим и транквилизирующим свойствами, что содействует развитию чувства благополучия.

Схематично техники активизации мышления представлены на рисунке 9.1. Рассмотрим их подробнее.

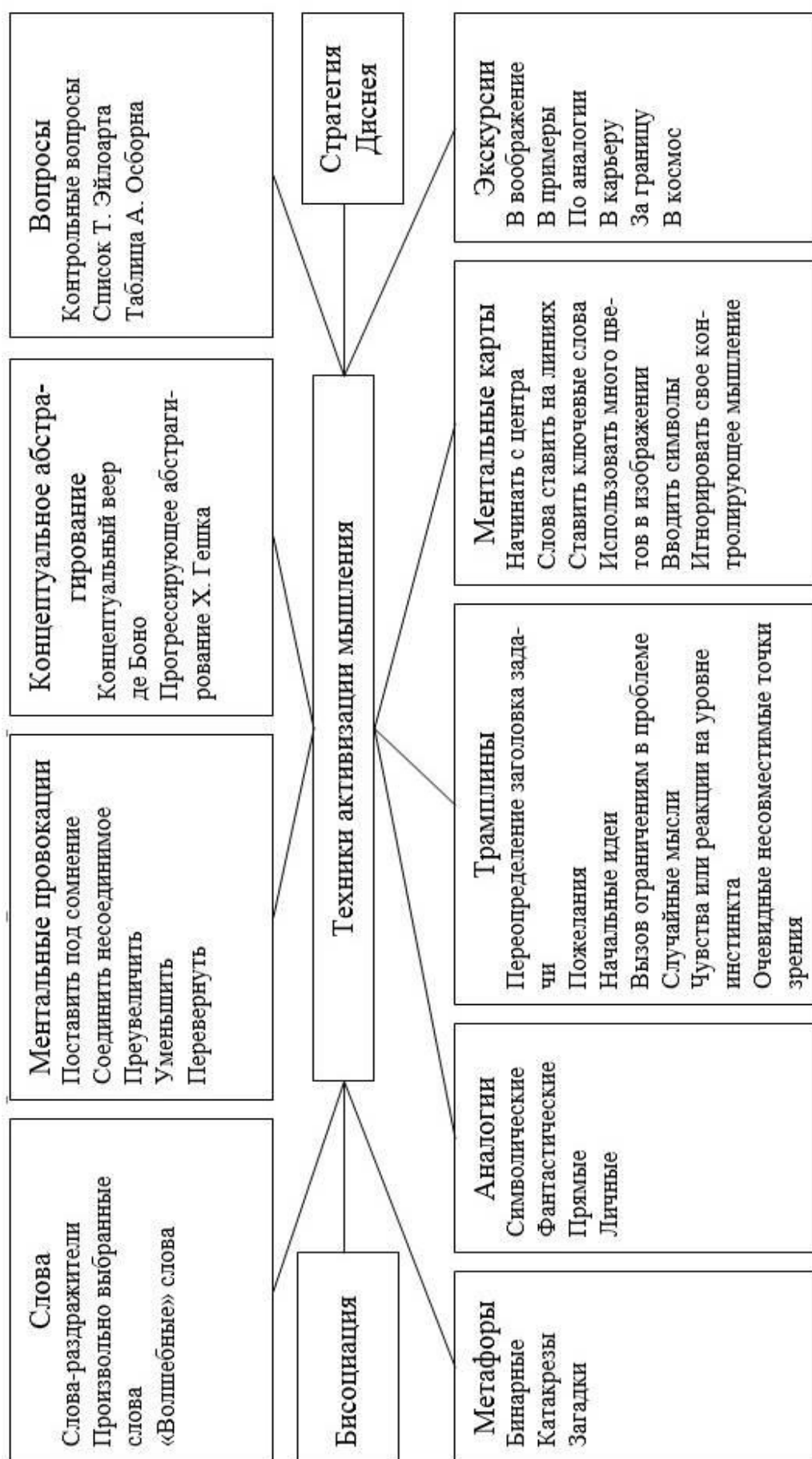


Рис. 9.1. Структура техник активизации мышления

Логика – смирительная рубашка фантазии.
Хельмар Нар

ТРАМПЛИНЫ представляют собой мысли, которые возникают после осознания проблемы и ведут к возможным вариантам решения. Конструктивная компонента таких умозрительных мыслей создает возможность взлететь, как с трамплина взлетает лыжник, посмотреть на проблему с высоты этого полета и увидеть невидимое в обычных условиях решение. Например, когда Александр Флеминг в 1928 году, убирая свою лабораторию и разбирая старую медицинскую посуду, обнаружил, что грибок плесени уничтожил колонию стафилококка, тогда полет его фантазии позволил ему найти долгожданное решение борьбы с инфекциями. Спустя 17 лет он стал Нобелевским лауреатом за открытие пенициллина.

Подумать только: грамоту выдумали
неграмотные!

Лешек Кумор

ЭКСКУРСИЕЙ называют процесс работы нашего подсознания над проблемой, когда мы, отвлекаясь, размышляем над тем, что не относится к решаемой проблеме. Такое размышление часто создает случайным образом новые идеи. Иногда такая связь между проблемой и отвлечением кажется абсурдной, но, как говорил в свое время Альберт Эйнштейн, проблемы не могут быть решены, будучи ограниченными теми рамками, в которых они были созданы. Например, решая проблему названия нового майонеза и отталкиваясь от классического «Провансаль», можно устроить путешествие по географической карте (но не Франции, а, например, Владимирской области - «Юрьев-Польский», «Покровский», «Муромский»), или экскурсию в историческое прошлое («боярский», «царский», «купеческий») и т.д.

Подобная некоторая абсурдность (невозможность, алогичность, недоступность, недостижимость, опасность, скандальность и т.п.) расширяет диапазон возможных вариантов решения проблемы, увеличивает потенциальную новизну возникающих идей и ослабляет самоцензуру за счет работы подсознания. Например, вообразите, что вы стали частью неодушевленного или живого объекта (голосовыми связками человека), а затем попробуйте описать свои ощущения и связать их с решаемой проблемой (сухость и боль в горле): так хочется дождя в виде аэрозоли с полезными капельками «биопарокса», успокаивающими кашель.

В жизни всегда полезно время от времени подвергать сомнению то, что испокон веков считается аксиомой.

Бертран Рассел

АНАЛОГИИ возникают в результате пересечения интуитивных и логических процедур мышления (обмена информацией между левым и правым полушарием – см. рисунок 9.2).

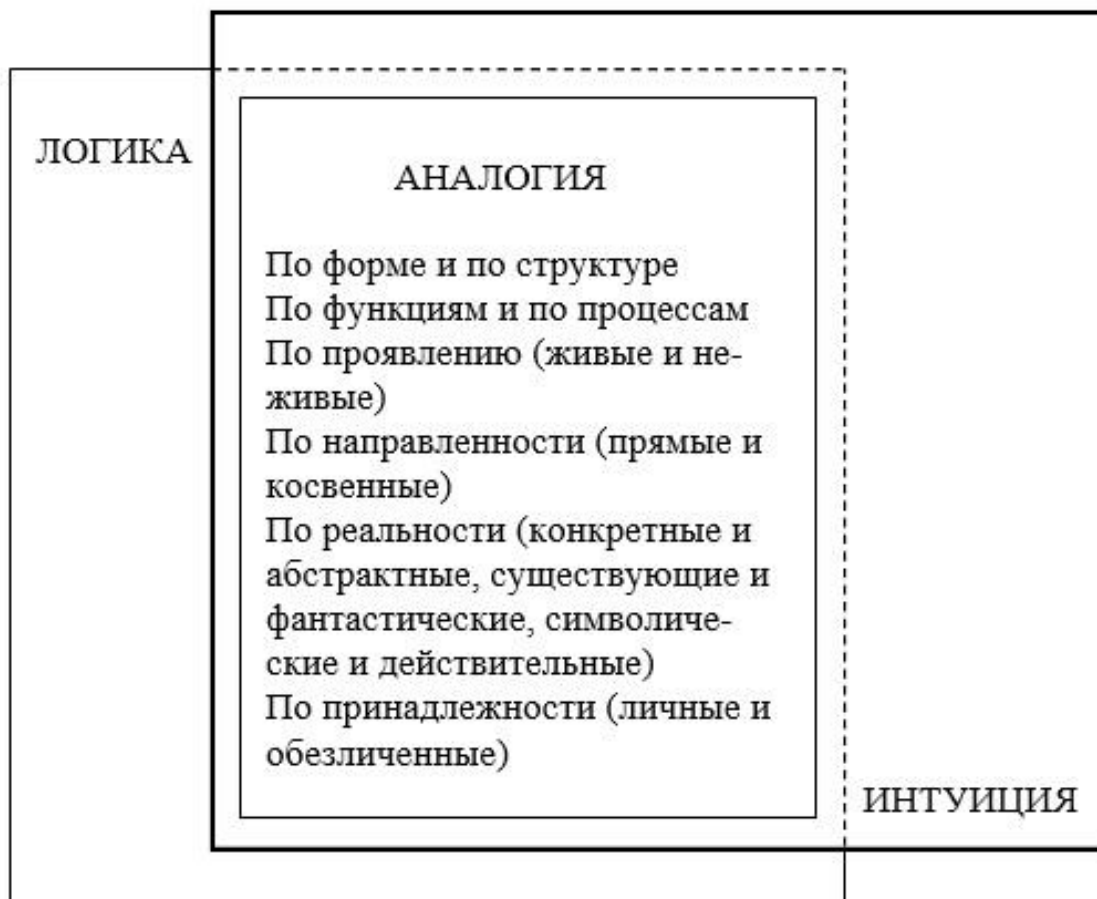


Рис. 9.2. Использование аналогий

Рассмотрим четыре вида аналогий: прямые, личные, символические и фантастические аналогии.

Прямая аналогия представляет собой поиск, который обеспечивает процесс сравнения уже существующих решений в близких областях. Он предлагает рассмотрение методов, применяемых в других отраслях теории и практики - как там решаются аналогичные задачи, и требует включения механизмов выявления в своем опыте или в опыте природы и общества подобия того решения, что требуется. Пример прямой аналогии: полет птицы и полет самолета, гордый полет орла и полет человеческой души.

Личная аналогия построена на эмпатии (от англ. empathy - сочувствие, сопереживание, умение поставить себя на место другого), на отожд-

дествлении личности одного человека с личностью другого. В этом случае, пытаясь «вжиться» в образ рассматриваемого объекта, пытаются найти в себе какой-то отзвук на то, что «делает» этот объект, понять его трудности, достоинства и недостатки как свои собственные.

Человек как бы сливается с объектом, которому приписываются чувства, цели, эмоции, что позволяет лучше понять (ощутить) возможные варианты решения проблемы.

Символические же аналогии используют для описания предметов (или явлений) объективно существующие образы. Это, как правило, состоящее из двух слов определение предмета. Цель такой аналогии заключается в том, чтобы дать возможность обнаружить в привычном явлении удивительное противоречие (парадокс). Слова характеризуют предмет и одновременно являются противоположностями. Например: раствор (взвешенная неразбериха), храповой механизм (надежная прерывистость), фотография (мгновенная вечность), целевая ориентация (дерево целей) и т.д.

Фантастические аналогии предлагают поискать решения в фантастической литературе, а также изложить задачу в терминах сказок, мифов, легенд, что помогает представить вещи такими, какими они на самом деле не являются, но какими мы хотели бы их видеть. Это «творческий бред», позволяющий создать художественные образы некоего идеала. Суть состоит в использовании сказочных, фантастических идей. Например, ковер-самолет, живая вода, сапоги-скороходы, шапка-невидимка, огненный коготь и т.д.

Подобного рода аналогии часто включают различные метафоры.

Если погрузиться в проблему достаточно глубоко, мы непременно увидим себя как часть проблемы.

Аксиома Дюшарма

МЕТАФОРА представляет собой оборот речи, содержащий образное сближение слов на базе их переносного значения. Другими словами, метафора – это сравнение явлений, которые обычно не сравниваются между собой, что стимулирует воображение и наполняет новым смыслом содержание решаемой проблемы. Чаще всего используются такие виды метафор:

- бинарные метафоры-аналоги («колокольчик хохочет», «подковы бровей»);

- метафоры-катахрезы, содержащие противоречия («сухопутный моряк», «круглый квадрат», «полный идиот»);
- метафоры-загадки («туман над лесом» - косынка, «полная горница людей» - огурец, «девица в темнице, а коса на улице» - морковь).

На одной идее, которая идет вразрез с общественным мнением, можно сколотить целое состояние.

Бернард Шоу

МЕНТАЛЬНЫЕ КАРТЫ, принципиальные возможности которых рассмотрены ранее, облегчают создание общего представления, общего понимания проблемы, а сам процесс их составления приводит к новым идеям.

Составление ментальных карт активизирует пространственно-образное мышление и делает возможным восприятие новой точки зрения на проблему. Следует, однако, понимать, что такие карты глубоко индивидуальны и ценны для тех, кто их составил. Они являются отражением мышления конкретного человека и могут дать толчок к новым идеям, но они не могут заменить сами идеи.

Ложный шаг не раз приводил к открытию новых дорог.

Лешек Кумор

БИСОЦИАЦИЯ сводит воедино две прежде не связанные плоскости мышления, благодаря чему появляется креативный результат. Конфигуратор принципа бисоциации представлен на рисунке 9.3, из которого следует, что проблеме, расположенной в первой плоскости мышления, находится аналогия, расположенная во второй плоскости мышления, для которой известно решение-аналог. Последний, отображаясь в первой плоскости, и дает искомое решение проблемы.

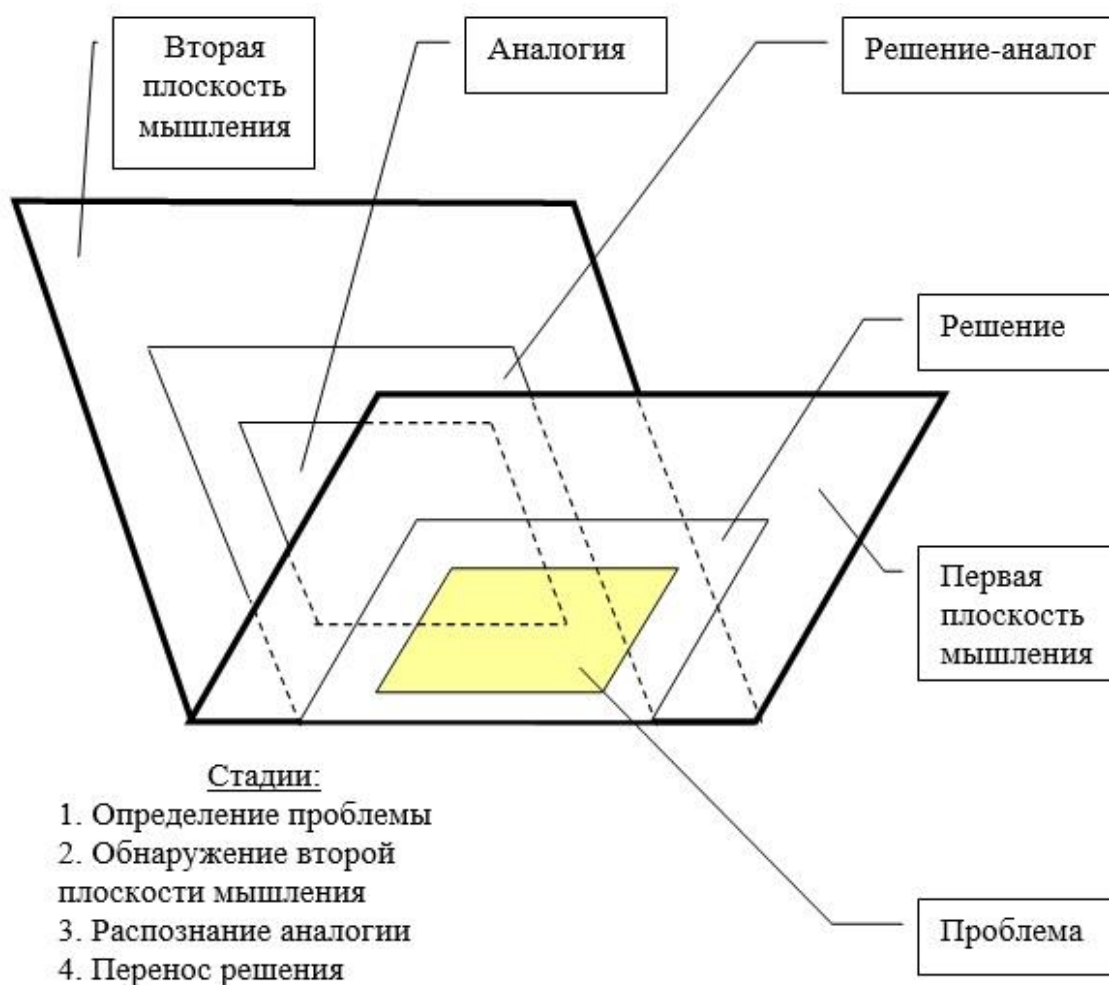


Рис. 9.3. Конфигуратор принципа бисоциации

Четыре стадии, отраженные на рисунке, содержат следующие шаги.

С *определения проблемы* начинается работа: спросите себя - о чем здесь, по сути, идет речь? Попробуйте обдумать проблему со всех сторон. Во многих случаях полезно составить список тех требований, которым должно соответствовать решение. Например, само по себе застегивание и расстегивание (завязывание и развязывание) создает проблему не только тогда, когда мы торопимся.

Обнаружение второй «плоскости мышления» - творческая работа: нужно найти «вход» в эту плоскость. Следует подумать о том, на что похоже то, чего необходимо достичь? В какой области работает то, что не работает в рассматриваемой области? Например, это похоже на смыкание и размыкание, на приставание и отставание. В неживой природе это работает у репейника (приставание и отставание) и в перьях птиц (смыкание компонентов пера и размыкание).

Распознавание аналогий заключается во внимательном поиске общих принципов и закономерностей, которые можно перенести в рассматриваемую

мую область (плоскость). Становиться экспертом в «чужой области» не обязательно, важно суметь перенести решение из этой области в проблемную область. Например, у репейника большое количество маленьких крючочков, которые цепляются за одежду человека, а у пера птицы – большое количество крючочков, которые входят в зацепление друг с другом.

Перенос решения-аналога должен быть таким, что адаптация решения к новым условиям должна обеспечивать решение проблемы.

Так, например, надоедливый репейник подсказал модель для застежки-липучки; структура птичьего пера позволила изобрести молнию-застежку (точно так же, как поверхность кожи пингвинов позволила оптимизировать движение подводных лодок).

Многие имели ванну. Но гениально ее принял только один.

Владимир Колечицкий

СТРАТЕГИЯ ДИСНЕЯ разработана по мотивам произведений Уолта Диснея и включает этап работы мечтателя, этап реалиста и этап критика (см. рисунок 9.4).

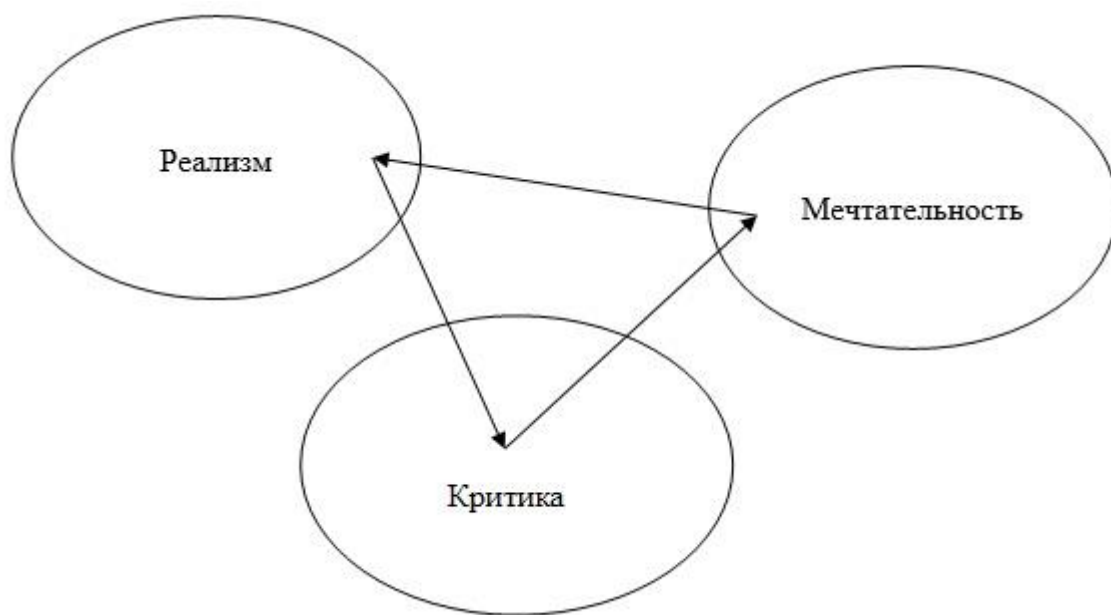


Рис. 9.4. Круги Диснея

На этапе «Мечтателя» мысленно очерчиваете ближайший участок пространства, рисуя взглядом некий воображаемый круг, и превращаетесь в мечтателя, готового приступить к генерированию идей: вы вольны творить без всяких ограничений. С этой целью вступите в воображаемый круг

и с максимальной непосредственностью и полнотой переживите эти позитивные ощущения. Достигнув нужного состояния, выйдите из круга.

На этапе «Реалиста» мысленно очерчиваете другой участок, в котором превратитесь в «реалиста»: нужно проанализировать свои мечты, упорядочить их и начать действовать, разработать успешный план действий. Вступите в круг и вновь переживите эти положительные ощущения. Постарайтесь добиться психологического эффекта закрепления, мысленно ассоциировать своего «реалиста» с этим участком пространства и, когда почувствуете, что это удалось, выйдите из круга.

На этапе «Критика» предстоит выбрать место, где будете критиковать или оценивать. Вспомните ситуацию, когда вы подвергли проект конструктивной критике. И вновь выйдите из круга.

Итак, созданы три участка пространства, или три настроя, каждый из которых закрепляет определенный тип мыслительного процесса, и теперь можно возвращаться к ним в любое время. Такой метод позволяет привести ум в состояние, необходимое для генерирования идей.

Стадии разработки систем:

1. Бешеный энтузиазм.
2. Крушение иллюзий.
3. Полнейшая неразбериха.
4. Поиск виновных.
5. Наказание невинных.
6. Премирование непричастных.

Законы Мерфи

СЛОВА как вербальные модели реальной действительности возбуждают ассоциации, опирающиеся на комбинацию отдельных элементов опыта человека, что позволяет формировать решения проблем.

Анализ слов-раздражителей представляет собой процедуру, основанную на раздражении сознания случайными входящими сигналами в виде слов. Источниками таких сигналов могут быть книги, газеты, журналы, словари, списки случайно выписанных слов или карточки с такими же случайным образом выписанными словами (см. рисунок 9.5). Такими же источниками могут стать изображения, музыкальные фрагменты, запахи и т.д.

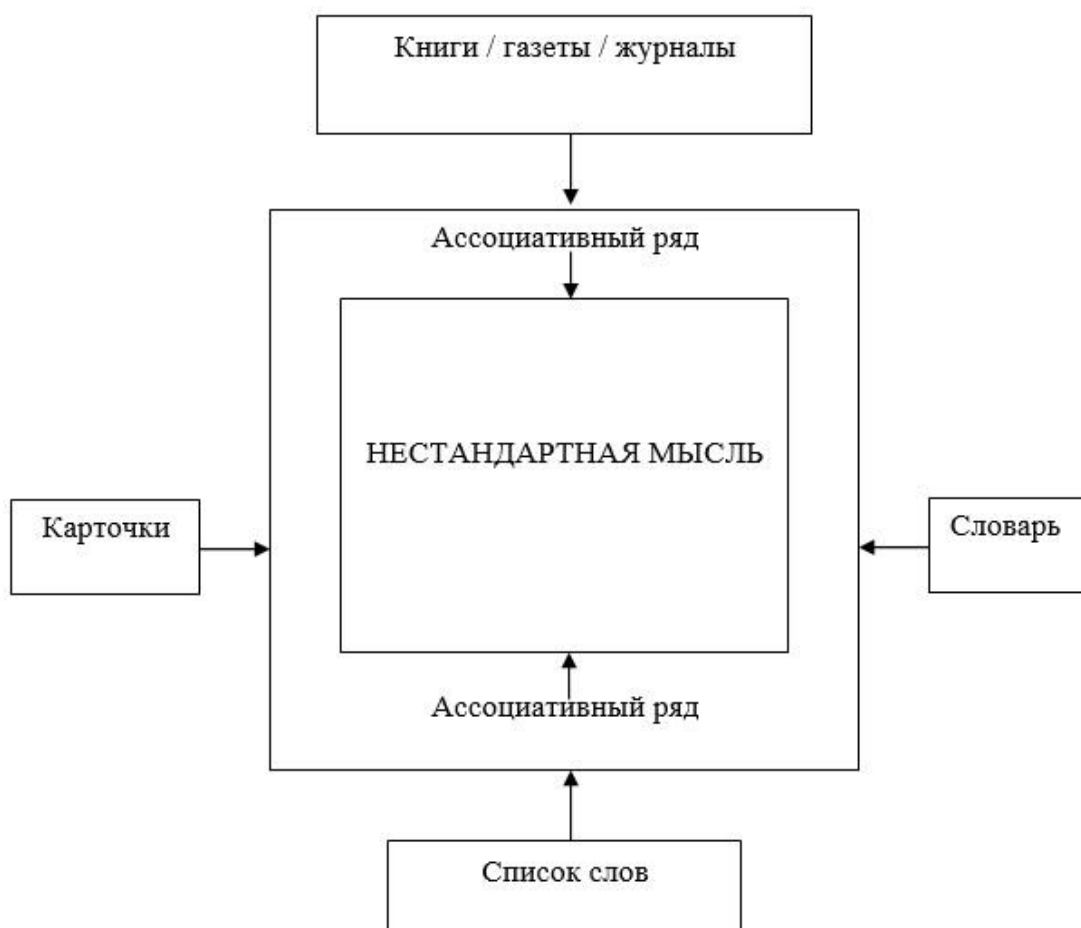


Рис. 9.5. Источники слов-раздражителей

В основе лежит один принцип: включить случайный элемент в процесс поиска решения проблем так, чтобы выбор слов действительно решил случай. Более того, не следует выбирать слова, которые напрямую связаны с проблемной областью. Например, для решения проблемы, которая звучит следующим образом: нужно срочно позвонить, но у телефона закончился заряд аккумулятора, а зарядного устройства нет под рукой - выберем по одному слову из 10 книг методом «случайного тыка», открывая их наугад. Выбраны такие слова: медвежонок, свободное время, прорыв, сидение дома, колбаса, после, баланс, обратимся, Икар, размышление, более тщательное изучение.

Отмеченная процедура выполняется таким образом, что вначале следует понять суть исследуемого вопроса. Затем определить несколько понятий. Например, следует раскрыть книгу на любой странице и, не глядя, ткнуть в одно из слов. Или из заранее составленного списка из нескольких десятков слов наугад выбрать одно. Еще лучше занести каждое слово на отдельную карточку и вытягивать из колоды карточек одну для прочтения размещенного на ней слова.

Выбранное слово подвергнуть анализу и поиску ответов на такие вопросы. В чем его особенность? Какие у него внешние признаки? Для чего оно предназначено? Есть ли у него символическое значение? Как выстрое-

ны связи этого слова с другими словами? Ответов должно быть не меньше пяти и не больше десяти.

Далее необходимо выстроить связи слов с проблемой для того, чтобы нащупать совершенно новые мысли в проблемной области.

Произвольно выбранные слова могут стать началом ассоциативного ряда, который либо приводит к конкретным идеям, либо показывает направление для пошагового креативного процесса разработки идеи или нового направления поиска решения проблемы. Так в нашем примере возможны такие сочетания:

медвежонок (самокат, такси) – взять такси и доехать до абонента;

свободное время – засечь время разговора и заплатить за звонок с чужого телефона;

прорыв (авария, пожар) - с телефона-автомата бесплатно набрать «01» и *попросить* передать своему абоненту срочное сообщение;

сидение дома – добраться до своего дома, зарядить аккумулятор и позвонить;

колбаса (по два десять, цена, оплата) – попросить чей-либо телефон за оплату и позвонить;

после – отложить звонок и сформулировать объяснение причины отсутствия звонка;

баланс (телефонный) – попросить у кого-либо телефон, вставить свою «сим-карту» и позвонить;

обратимся – обратиться к сети Интернет и передать сообщение по электронной почте;

Икар (крылья, птица) – пустить почтового голубя с сообщением;

размышление – поразмыслив, кратко сформулировать суть сообщения, чтобы сэкономить время переговоров с чьего-либо телефона;

более тщательное изучение – изучение обстановки вокруг с целью того, чтобы понять: у кого можно одолжить телефон для звонка.

«Волшебные» слова, предложенные Алексом Осборном, работают как элементы алгоритма перебора случайных комбинаций слов, относящихся к постановке проблемы, и стандартных слов. Например, «волшебные» слова, предложенные Майклом Микалко, выглядят так:

заменить (например, заменить телефонный аппарат, трубка которого связана с ним шнуром, на беспроводной телефон с автономной трубкой);

скомбинировать (например, скомбинировать обычный йогурт с ванилью, затем добавить ароматизаторы, затем добавить кусочки настоящих фруктов или орехи, к полученной субстанции добавить еще карамельную крошку и т.д.);

применить в другой области (например, силденафил цитрат разрабатывался как средство от ангины, но его применение сопровождалось таким побочным эффектом, как «вздымание» и устранение дисфункции эрекции, что позволило запатентовать препарат «Viagra»);

увеличить или уменьшить (например, мегаторги и мини-телефоны);

исключить (например, исключение камеры из покрышки позволило создать бескамерные шины, что решило проблему проколов и спускания шин);

изменить на противоположное (например, заменить контроль ситуацией бесконтрольности – перевести подразделение на работу в условиях самоорганизации и бюджетирования).

Само «волшебное» слово вписывается в ячейку против соответствующей проблемы, после чего остается продумать возможный сценарий развития проблемной ситуации.

ВОПРОСЫ как метод активизации творческого мышления направлен на то, чтобы посредством ответов на вопросы направить ход мысли к наиболее сильным решениям.

Контрольные вопросы составляются на основе опыта решения схожих задач.

Прежде чем выбрать список контрольных вопросов, наиболее соответствующих характеру решаемой проблемы, следует уточнить саму решаемую проблему. Затем последовательно рассмотреть каждый вопрос списка, пытаясь использовать заложенную в нем информацию для решения проблемы. Все возникающие идеи и дополнительную информацию, которую необходимо привлечь к процессу поиска, необходимо фиксировать. В результате может быть получен целый спектр оригинальных решений или переосмысление проблемы и формулирование ее с других позиций с целью дальнейшего поиска решений.

При этом вопрос скорее должен стимулировать мысль, чем подсказывать идею решения проблемы. Вопросы должны давать новый, неожиданный взгляд на проблему. В качестве примера может служить следующий список вопросов.

Какова основная функция объекта (процесса)?

Что представляет собой идеальный объект (процесс)?

Что будет, если убрать данный объект (не выполнять процесс)?

Какие функции выполняет данный объект (процесс), нельзя ли часть из них сократить?

Как иначе можно выполнить основную функцию объекта (процесса)?

В какой другой области наилучшим образом выполняется данная функция и нельзя ли позаимствовать решение?

Можно ли разделить объект (процесс) на части? Можно ли отделить слабое звено? Можно ли объединить несколько элементов?

Можно ли неподвижные объекты сделать подвижными и наоборот?

Нельзя ли поменять последовательность операций или исключить предварительные, подготовительные операции?

Нельзя ли использовать вредные факторы и функции?

Какие дополнительные функции может выполнять данный объект?

Где в объекте (процессе) заложены излишние запасы? Как их сократить?

В качестве системы наводящих вопросов могут служить и такие варианты: «а если заменить этот элемент другим?», «а если изменить возраст персонажа, форму объекта?», «если взять другой материал?», «а если внести изменения: сделать его больше, меньше, сильнее, слабее, тяжелее, легче и т.д. (в сочетании с чем-нибудь другим? нельзя ли перекомпоновать, объединить, заменить)?», «а если сделать наоборот?» и т.п.

Например, в аэродинамической трубе не модель самолета движется со сверхзвуковой скоростью, налетая на воздух, а наоборот – воздух со сверхзвуковой скоростью устремляется на модель самолета.

Список Т. Эйлоарта (английского изобретателя) считается одним из эталонов контрольных вопросов, который рассматривается как программа поиска решения проблем методом проб и ошибок. Сам список выглядит следующим образом.

- ✓ Перечислить все качества и определения предполагаемого изобретения. Изменить их.

- ✓ Сформулировать задачи ясно. Попробовать новые формулировки. Определить второстепенные задачи и аналогичные задачи. Выделить главные.

- ✓ Перечислить недостатки имеющихся решений, их основные принципы, предложения.

- ✓ Набросать фантастические, биологические, экономические, молекулярные и другие аналогии.

- ✓ Построить математическую, гидравлическую, электронную, механическую и другие модели (они точнее выражают идею, чем аналогии).

- ✓ Попробовать различные виды материалов и энергии: газ, жидкость, твердое тело, гель, пасту и др.; тепло, магнитную энергию, свет, силу удара и т.д.; различные длины волн, поверхностные свойства и т.п.; переходные состояния: замерзание, конденсация, переход через точку Кюри и т.д.; эффекты Джоуля - Томпсона, Фарадея и др.

- ✓ Установить варианты, зависимости, возможные связи, логические совпадения.

- ✓ Узнать мнение некоторых совершенно неосведомленных в данном деле людей.

- ✓ Устроить сумбурное групповое обсуждение, выслушивая все и каждую идею без критики.

- ✓ Попробовать «национальные» решения: хитрое шотландское, всеобъемлющее немецкое, расточительное американское, сложное китайское и т.д.

- ✓ Спать с проблемой, идти на работу, гулять, принимать душ, пить, есть, играть в теннис, плавать в бассейне - все с ней.

- ✓ Бродить среди стимулирующей обстановки (свалка лома, технические музеи, магазины дешевых вещей), просматривать журналы, комиксы.

- ✓ Составить таблицу цен, величин, перемещений, типов материалов и т.д., разных решений проблемы или ее частей, искать проблемы в решениях или новые комбинации.

- ✓ Определить идеальное решение, разрабатывать возможные.
- ✓ Видоизменить решение проблемы с точки зрения времени (скорее или медленнее), размеров, вязкости и т.д.
- ✓ В воображении залезть внутрь механизма.
- ✓ Определить альтернативные проблемы и системы, которые изымают определенное звено из цепи и таким образом создают нечто совершенно иное, уводя в сторону от нужного решения.
- ✓ Чья это проблема? Почему его?
- ✓ Кто первый придумал это? История вопроса. Какие ложные толкования этой проблемы имели место?
- ✓ Кто еще решил эту проблему? Чего он добился?

Контрольная таблица Алекса Осборна позволяет создать новые решения из уже имеющихся идей или подсказать, что и где именно можно изменить для того, чтобы прийти к креативному решению.

Опрос оформляется в виде таблицы (см. таблицу 9.1), в строках которой помещены контрольные указания и соответствующие им решения.

Таблица 9.1

Контрольная таблица Осборна (на примере борьбы с лишним весом)

Указания по отношению к сформулированной проблеме	Содержание идеи (решения)
1. Использовать иначе!	Есть целый день, но по чуть-чуть
2. Привести в соответствие!	Вести учет калорий, потребленных и потраченных
3. Изменить!	Перейти с рисовой диеты на овощную
4. Увеличить!	Насыщать желудок объемной, но малокалорийной пищей
5. Уменьшить!	Каждую клетку организма избавить от «жира»
6. Заменить!	Заменить диету очисткой организма
7. Передвинуть!	Передвинуть время приема пищи подальше от времени сна
8. Сделать наоборот!	Есть все, но питаться раздельной пищей
9. Комбинировать!	Сочетать объемную и малокалорийную пищу с витаминами и добавками
10. Трансформировать!	Носить обтягивающий корсет

Всякая истина рождается как ересь и умирает как предрассудок.

Томас Гексли

МЕНТАЛЬНАЯ ПРОВОКАЦИЯ как техника креативности разработана Эдвардом де Боно и в отличие от метода анализа слов-раздражителей не использует случай, а намеренно создает кажущиеся *противоречивыми* высказывания (см. рисунок 9.6).



Рис. 9.6. Факторы ментальной провокации

Смысл провокации состоит в том, чтобы внезапно вырваться из общепринятой, застывшей модели восприятия и войти в состояние нестабильности, которая выявит путь к новой идее.

В этой технике необходимо делать утверждение, которое считается *нереализуемым* и находится в противоречии с известным опытом или даже полностью противоречит убеждениям.

Сомнение в реальности устоявшихся точек зрения и утверждений создает провокационную ситуацию. Для этого следует поставить убеждения под сомнение, перевернуть все наоборот, преувеличить или преуменьшить без всякой меры, представить себе, что желания абсолютно ничем не ограничены, или связать воедино две вещи, которые на самом деле не соединимы друг с другом. Например, утверждение о том, то нельзя ходить по потолку, опровергается, как только мы попадаем в состояние невесомости (в космос).

Контролируемое безумство проявляется в таком изменении привычного направления движения мыслей, при котором ментальная провокация как искра разжигает огонь креативности сознания. В этом случае сама ментальная провокация становится объектом исследования. Например, в Бельгии сознательно запускают воров-профессионалов в супермаркеты для того, чтобы проверить эффективность охраны магазина и получить рекомендации по совершенствованию работы служб безопасности и автоматизированных охранных систем.

Разрушение парадигм строится на основе разнообразных способов передачи информации, разрушающих детерминированную картину мира. К основаниям подобного рода следует отнести такие описания, как: визуальные образы (рисунки, диаграммы, чертежи, светокпии, двумерные и трехмерные изображения); вербальные модели (грамотно подобранные слова, тексты, звуки); концептуальные положения; эмоциональные оттенки (чувства и настроения), а также использование цифр, формул и попутных

находок нового видения проблемы. Например, визуализация статистической информации о темпах «развития» развитого социализма в свое время разрушала миф о строительстве светлого будущего.

NIE-формулировки предполагают поэтапное продвижение к решению проблемы на основе отрицания утверждений, сделанных первоначально. Выделить можно пять этапов.

1. Сформулировать проблему (например, взятки чиновников сдерживают развитие государства).
2. Пересчитать все моменты, включенные в проблему как нечто само собой разумеющееся (взятки, чиновники, развитие, государство).
3. Образовать NIE-формулировки, отрицающие утверждения, которые сделаны на втором этапе (взятки чиновников стимулируют развитие государства).
4. Поиск новых идей, исходя теперь уже из NIE-формулировок (чиновники берут взятки и платят с них налоги, что повышает наполнение бюджета и ведет к развитию государства).
5. Выбор и последующая реализация решения (закон, регулирующий оплату услуг чиновников).

Окончательное решение всегда принимается интуитивно. В противном случае все проблемы смогли бы решить математики.

Брюс Хендерсон

КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ АБСТРАГИРОВАНИЕ представляет собой стремление изменить плоскость рассмотрения проблемы за счет понимания ее сути на более высоком уровне абстракции. На этой основе удастся последовательно разработать множество вариантов решения проблемы.

Концептуальный веер Эдварда де Боно основан на том, что последовательное абстрагирование создает своего рода всеорообразную иерархическую структуру вариантов решения. *Прогрессирующее абстрагирование* Х. Гешка позволяет последовательно приближаться к сути проблемы или, другими словами, возвращаться в своих размышлениях «к самому началу».

Принцип работы рассматриваемых процедур прост: следует исходить из того, что «не устраивающее» решение проблемы необходимо выводить на более высокий уровень абстракции. Или необходимо понять: какая концепция стоит за этим неудачным решением?

Алгоритм, который можно повторять сколько угодно раз, включает три шага.

1. Определить, о чем, по сути, идет речь.
2. Открыть новые альтернативы для своих действий.
3. Выбрать одно из решений.

9.2. Методы креативного взаимодействия

Всегда выходите за рамки первого «правильного» ответа, приходящего на ум.

А. Эйнштейн

Метод мозгового штурма «*Brainstorming*» предложил в 1938 году известный американский специалист в области активизации творческого мышления Алекс Осборн.

Метод базируется на психологических закономерностях коллективной деятельности и основан на том, что творческая активность каждого человека зачастую сдерживается по тем или иным причинам, среди которых существенное место занимают разнообразные барьеры: психологические и коммуникативные, социальные и педагогические.

Целевая направленность мозгового штурма (мозговой атаки) - обеспечение процесса генерирования идей без их анализа и обсуждения участниками, а успех проведения штурма зависит от соблюдения двух главных принципов:

- группа может производить при совместной работе идеи более высокого качества, чем при индивидуальной работе тех же людей за счет синергического эффекта;
- если группа находится в состоянии генерирования идей, то процесс творческого мышления, господствующего в этот момент, нельзя тормозить преждевременной субъективной оценкой этих идей.

Суть метода в том, что каждому участнику группы предоставляется *право высказывать* самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и логичности. Чем больше разных предложений, тем лучше. Руководит штурмом *ведущий*. С информацией о характере проблемы участники групповой работы знакомятся заранее. Все предложения *выслушиваются без критики и оценки* (за этим следит ведущий), а их *анализ производится централизованно после* завершения процесса высказывания идей на основе записей, производимых секретариатом. В результате формируется список, в котором все представленные *предложения структурируются* по определенным параметрам (критериям), а также по их результативности в части решения обсуждаемой проблемы.

Графическая модель содержания этапов метода мозгового штурма приведена на рисунке 9.7.



Рис. 9.7. Графическая модель содержания этапов метода мозгового штурма

При подготовке к проведению мозгового штурма необходимо определить место его проведения и участников. Лучшим местом является круглый стол, за которым все участники могли бы чувствовать себя равноправными коллегами и видеть лица друг друга.

Штурм можно проводить при любом количестве участников, но наиболее удачный состав группы - от 4 до 12 человек. При этом для решения определенной проблемы надо приглашать как специалистов, так и неспециалистов: практика показывает, что наиболее ценные идеи чаще всего принадлежат людям, которые не являются специалистами в заданной области, но косвенно связаны с решаемой проблемой.

Мозговой штурм «наоборот» или «свернутая мозговая атака» как метод во многом напоминает обычную «мозговую атаку», но при этом участникам не только разрешается, но и предлагается высказывать критические замечания по сформулированным идеям. Основные сложности в этом процессе связаны с необходимостью корректного отношения участников друг к другу в ходе дискуссии. Обычно в ходе реализации этого метода участники должны стараться не только найти как можно больше слабых мест в каждой идее, но и предложить пути их устранения. Этот метод используется обычно при дефиците времени, отпущенного на решение проблемы. По сути дела, это ускоренная, или «свернутая», мозговая атака.

Анализ сущности метода мозгового штурма приводит к двум противоречиям. С одной стороны, чтобы развивать идею на этапе генерирования, ее необходимо критиковать, а критика правилами проведения штурма запрещена. С другой - чтобы направлять ход решения в одну сторону, необходимо им управлять, а суть метода заключается в хаотическом генерировании идей.

Если вы работаете над решением проблемы,
знание ответа всегда помогает ее решить.

Законы Мерфи. Закон точности

Цель метода Дельфи заключается в том, чтобы получить согласованную информацию высокой степени достоверности от группы экспертов. Разработан он сотрудниками американской фирмы «Рэнд корпорейшн» в 1964 г.

В нем реализована попытка устранить противоречие, возникающее при организации работы группы экспертов. Суть противоречия: если опрашивать экспертов независимо друг от друга, то возможны отклонения в больших пределах, а если позволить экспертам взаимодействовать, обмениваться мнениями в процессе работы, то это может привести к появлению оценок, навязанных авторитетными коллегами.

Поэтому в методе Дельфи осуществляется процедура, обеспечивающая обмен информацией о доводах и ответах, без непосредственного взаимодействия экспертов друг с другом. Прямые дискуссии экспертов заме-

няются индивидуальными опросами, проходящими по определенной программе в несколько этапов.

Этот метод часто используют в тех случаях, когда сбор группы невозможен. Либо велика вероятность конформизма, боязни спора с авторитетами, а также присутствует стремление устранить возможные конфликтные ситуации и атмосферу эмоционального дискомфорта. В соответствии с процедурой членам группы не разрешается встречаться и обмениваться мнениями по поводу решаемой проблемы, обеспечивается независимость мнений. Последовательность этапов метода представлена на рисунке 9.8 и заключается в следующем.

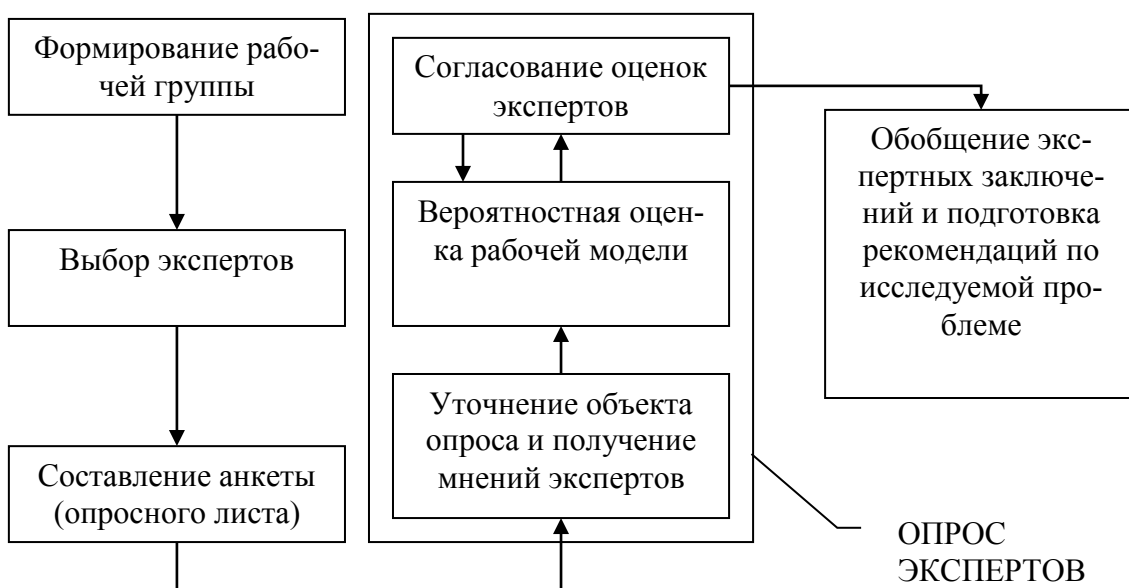


Рис. 9.8. Последовательность этапов метода Дельфи

Членам группы предлагается ответить на целый перечень вопросов, детально сформулированных по рассматриваемой проблеме. Каждый участник отвечает на вопросы анонимно.

Результаты ответов собираются в центре, и по результатам обработки ответов составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений.

После каждого опроса осуществляется сбор, обработка и анализ результатов. Ответы классифицируются по признакам, что позволяет упорядочить полученные оценки. Затем находят медиану и размах (величина, измеряющая на числовой шкале расстояние, в пределах которого берутся оценки)⁴⁵.

Перед каждым последующим этапом опроса каждый член группы получает копию интегрального документа, и в случае выхода индивидуальных оценок за величину принятого размаха экспертам предлагают

⁴⁵ Этот интервал содержит 50 % всех оценок; он не включает в себя 25 % самых высоких и 25 % самых низких оценок (такой тип деления шкалы называется делением с помощью квартилей).

обосновать свое мнение (анонимно) или пересмотреть его, а при необходимости и исправить предыдущие ответы. Этапы опроса повторяют столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

Этот метод применим, когда нет ограничений по времени выработки решения, когда согласованные решения принимаются самими экспертами.

Единственный способ определить границы возможного - выйти за эти границы.

Артур Кларк

Методы, основанные на использовании карточек, позволяют добиться анонимности участников групповой работы, поэтому их часто применяют, когда есть конфликты в группе, выдвигающей идеи. Конфликты не дают проявиться творческому, созидательному характеру решений.

Вот, помню, был у меня клиент – муниципальное образование в лице заместителя главы администрации района (кейс подробно рассмотрен в практикуме к главе 4). Задача консультанта (как он ее видел сам) состояла в том, чтобы вовлечь в процесс разработки стратегии очень занятых людей: директоров, начальников и главных специалистов организаций, имеющих различную организационно-правовую форму (учреждения, бизнес, некоммерческие организации). Причина проста: вовлекая в процесс тех, кто будет голосовать «за» или «против» разработанной стратегии в законодательном и исполнительном органе муниципального образования, мы тем самым создаем ситуацию, в которой они будут голосовать за свои собственные решения. И, надо сказать, на рассмотрении стратегии в итоге так и произошло: проголосовали положительно.

Но чтобы организовать процесс диагностики и последующей разработки решений, необходим был инструмент, сокращающий процедуру экспертного оценивания результатов на каждом этапе. Таким инструментом были карточки из метода номинальных групп, рассмотренные в главе 7.

Карточки позволили сократить время работы занятых людей и выявить вектор общего мнения в части значимости характеристики внешней и внутренней среды, а также определить область Парето среди стратегических целей при формировании философии развития муниципального образования.

Кроме того, вербальные описания дисциплинируют участников, предъявляя требования к лаконичности высказывания мыслей, и позволяют визуализировать процесс генерирования идей, подключая тем самым дополнительные каналы восприятия и создавая дополнительные ассоциации.

На рисунке 9.9 представлены наиболее известные методы, использующие возможность включения в процесс групповой работы карточек.

<p><u>Метод анкетирования Кроуфорда:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • с использованием карточек • с использованием стендов 	<p><u>Метод 635:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Шесть участников • По три варианта решений • За пять минут
<p>Карточки</p>	
<p><u>Диаграмма родového сходства:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Постановка задачи • Перегруппировка карт • Построение диаграммы • Улучшение диаграммы • Приоритеты действий 	<p><u>Техника расчленения:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Части целого • Признаки частей • Значение каждого признака • Ранжирование признаков

Рис. 9.9. Сочетание методов, основанных на использовании карточек

Результативные идеи очень просты. Volvo – безопасность. Federal Express – доставка в течение суток.

Эл Райс

Метод анкетирования Кроуфорда. Его можно реализовать двумя путями:

- с использованием карточек. В этом случае идеи записываются на маленьких карточках и могут циркулировать (хотя метод не предусматривает этого) среди участников так, чтобы можно было добавить сопутствующие идеи или расширить ранее высказанную идею, добавляя новые элементы;

- с использованием стендов. В этом случае идеи записываются на досках или на стендах. Участники ходят вдоль этих стендов, как в галерее, и добавляют сопутствующие идеи или расширяют указанные ранее идеи, добавляя новые элементы.

Процедура заключается в следующем.

1. Так же, как и в классическом методе мозгового штурма, начинать надо с четкого определения предмета штурма. Его название надо написать на доске или на каждой отдельной карточке каждого участника, если используется метод с карточками.

2. Участники записывают свои идеи либо на карточках, либо на досках. Нужно стараться дать точную формулировку идеи. Иначе придется снова обращаться к автору за дополнительными разъяснениями.

3. Участникам разрешается делать добавления к идеям других авторов. В этом случае дополнительный эффект получается от слияния различных идей и от развития ранее высказанной идеи.

4. В заключение высказанные идеи подвергаются устному обсуждению в группе. Все идеи желательно рассортировать на классы.

Никакая из форм открытой оценки предложений не допустима. Это повышает требования к точности формулировки высказываемых идей. Итоговый документ, в котором выполнено предварительное суммирование всех идей, уже может открыто обсуждаться группой. При достижении согласия выработанные идеи используются в дальнейшей работе.

Если хочешь нажать врагов, попробуй
что-нибудь изменить.

Вудро Вильсон

«Метод 635». Каждому участнику (в идеальном случае их *шестеро*) вручается карточка (лист бумаги) с записанным на ней вопросом. В течение последующих *пяти* минут участник набрасывает *три* варианта решения проблемы, затем протягивает свою карточку соседу слева, а от соседа справа в свою очередь получает его карточку с тремя другими предложениями. В идеале он ими вдохновляется и в последующие пять минут добавляет к ним три новые идеи, затем передает карточку дальше налево. Сеанс заканчивается, когда каждый из участников сделал записи на каждом листе, - примерно через полчаса. За это время должно появиться $6 \times 3 \times 6 = 108$ решений проблемы. Оценка проводится так же, как и при «мозговом штурме».

В рамках «метода 635» участники работают в условиях ощутимого давления, как еще говорят: в условиях «креативного стресса». Поэтому каждый участник вынужден сконцентрироваться, он не может спрятаться внутри группы или пуститься в пустую болтовню, как это иногда бывает в групповой работе. Например, магистранты дневной формы обучения (вчерашние бакалавры) согласно учебному плану в первом году обучения должны пройти педагогическую практику, возникает проблема боязни аудитории.

Обязательно каждый день делайте по одному
шагу, и вы сможете добиться всего, чего
хотите в этой жизни.

Роберт Кийосаки

Техника расчленения. Этот метод включает четыре последовательных шага. Существо метода заключается в одновременной обозримости всего множества элементов, подлежащих преобразованию, т.е. в активизации не только аналитических возможностей левого полушария головного мозга человека, но и синтетических - правого.

Вначале все составные части конструкции (предмета, услуги, товара и т.д.), подлежащей совершенствованию, записывают на отдельные карточки.

Затем на каждой карточке последовательно перечисляют максимальное количество характерных признаков соответствующей части.

После этого необходимо оценить значение и роль каждого признака для функций данной части (должны ли они оставаться неизменными с точки зрения реализации своих функций). Необходимо подчеркнуть разными цветами: те признаки, которые совсем нельзя менять; те, которые можно менять в заданных пределах; и те, которые можно менять в любых пределах.

В заключение все карточки выкладываются на стол одновременно и анализируются как общее поле приложения усилий.

Диаграмма сродства⁴⁶. Метод «диаграмма сродства» (или диаграмма родового сходства) был разработан в 60-х годах прошлого столетия в Японии профессором антропологии Кавакито Джиро и в честь его имени часто называется методом К. Джей. Метод направлен на прояснение сложных ситуаций.

В методе можно выделить шесть самостоятельных фаз:

1) участники собираются в комнате с большой доской. Название предмета обсуждения пишется большими буквами в верхней части доски, предпочтительно без использования специальных терминов, и подчеркивается. Предмет обсуждения должен быть написан в форме вопросительного предложения. Выбор темы может быть предметом небольшой мозговой атаки под управлением руководителя группы;

2) цель второй фазы – собрать информацию в форме «замечаний» о проблеме, включающую опыт всех участников групповой работы.

Выдвигаемые идеи или решения определяются методом мозгового штурма и открыто обсуждаются в течение нескольких минут. Руководитель группы раздает примерно 20 клейких карточек, на которых каждый из участников записывает свои замечания. Каждое замечание должно быть выражено в форме короткого законченного предложения.

Руководитель группы должен обеспечить единое понимание участниками смысла замечаний, содержащихся в каждой карточке. С этой целью он по очереди приклеивает карточки на доску и зачитывает их содержание, предлагая авторам замечаний прокомментировать их и ответить на вопросы группы. При необходимости содержание карточки корректируется или переписывается вновь.

Затем карточки приклеиваются к доске в произвольном порядке.

3) не говоря ни слова, без какой-либо дискуссии, участники должны передвигать карточки по доске так, чтобы получились группы со взаимосвязанными замечаниями и решениями. Это перегруппирование делается не на основе логики, а на основе интуиции и чувствительности каждого из

⁴⁶ Бьёрн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2005. С. 130-132.

участников, его впечатления от того, что «две или три карточки *могут что-то сообщить друг другу*», что оправдывает название метода «диаграмма родového сходства».

Обычная ситуация заключается в том, что карточки передвигаются вперед и назад много раз, пока не займут нужных мест.

В зависимости от числа выдвинутых идей вся процедура может занять час или более времени. Альтернатива заключается в том, что, с одной стороны, время можно ограничить, с другой - это время можно установить достаточно продолжительным (целый рабочий день, несколько дней, неделя). В течение всего этого времени участники подходят к доске и передвигают карточки в соответствии с их внутренними предпочтениями;

4) по окончании процедуры группировки карточек участники эксперимента обсуждают окончательную форму результата. С учетом полученных объяснений, почему те или иные карточки оказались на конкретных местах, возможны еще дополнительные перемещения карточек.

Каждая группа из 2 или 3 карточек получает «название», которое будет написано красным маркером на новой карточке. Общее число полученных групп не должно превышать 5-10. Большие группы можно поделить на подгруппы более низких уровней.

Построение затем продолжается с использованием карточек с «названиями», следуя в точности правилам, установленным для группирования разрозненных карточек. Эти новые (второго уровня) группы будут состоять из карточек с названиями и относящихся к ним карточек с «замечаниями».

В группе могут быть максимально три карточки с названиями. Перегруппирование легче идет, если первичные карточки наклеены под соответствующими «названиями».

Затем члены группы дают название для каждой группы карточек 2-го уровня, которое пишется голубым фломастером (маркером) на новой карточке.

Построение продолжается до тех пор, пока количество групп станет не больше пяти. В случае необходимости возможно создание 3-го уровня с использованием зеленых карточек;

5) теперь можно вычертить искомую диаграмму сродства. Для этого выделенные группы вместе с названиями заключаются в прямоугольники. Прямоугольники соединяют стрелками для указания связей между группами.

Индивидуальные карточки и карточки-заголовки 1-го уровня приклеиваются там, где они были помещены (не приклеивайте карточки-названия 2-го и 3-го уровней и карточки со знаками отношений). Участники группы делают это сообща.

Обводящая линия для группы первого уровня рисуется теперь черным фломастером. Аналогичные второму уровню - зеленым, а аналогичные третьему уровню - черным.

Заглавия второго уровня пишутся голубым прямо на картоне над соответствующими кругами. Заголовки 3-го уровня пишутся зеленым. Стрелки рисуются красным на картоне;

б) заключительный этап — оценка полученной диаграммы сродства с учетом ее дальнейшего использования. Здесь важно определить приоритеты для дальнейших действий, направленных на решение проблемы. Эти приоритеты определяются голосованием, в котором каждый участник голосует за три группы в порядке важности, используя 3 клеящиеся цветные точки (красная - 3 очка, голубая - 2 очка, зеленая - 1 очко). Каждый участник имеет 6 очков. Голосование проходит по группам 1-го уровня, а не по группам 2-го и 3-го уровней.

В группах (прямоугольниках) содержатся различные предлагаемые решения рассматриваемой проблемы. Эти решения могут влиять друг на друга. Следовательно, предлагаемые решения проблемы должны рассматриваться во взаимосвязи при разработке итоговых решений.

В качестве примера можно привести обработку вариантов решения проблемы магистрантов: боюсь проводить практические занятия у студентов. Граф, отражающий причинно-следственные связи между блоками решений, – на рисунке 9.10.

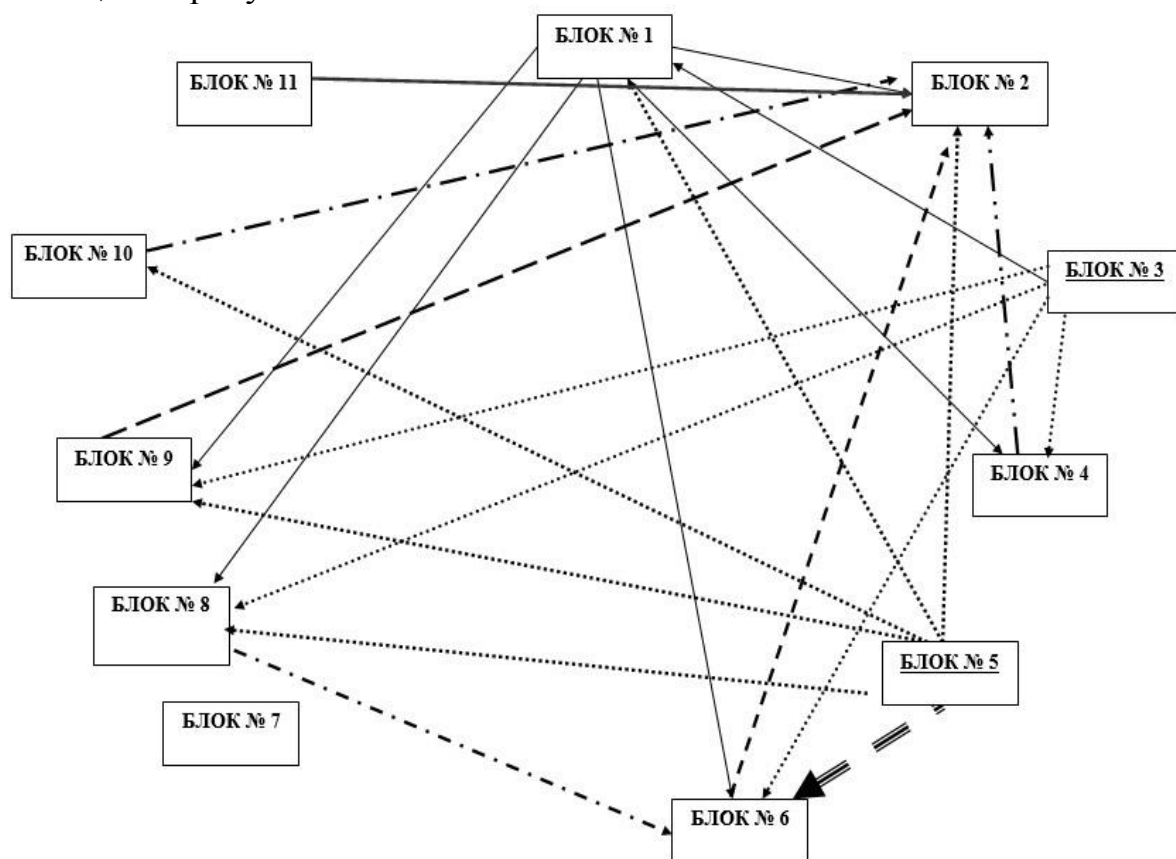


Рис. 9.10. Диаграмма родового сродства

Транспонируйте реальность - всегда спрашивайте себя: «А что если?».

А. Эйнштейн

Метод «синектика». Отмеченное выше противоречие частично устраняются в методе «синектика», где штурм ведется постоянной группой со специально подобранным составом. Факторы реализации метода синектики приведены на рисунке 9.11.

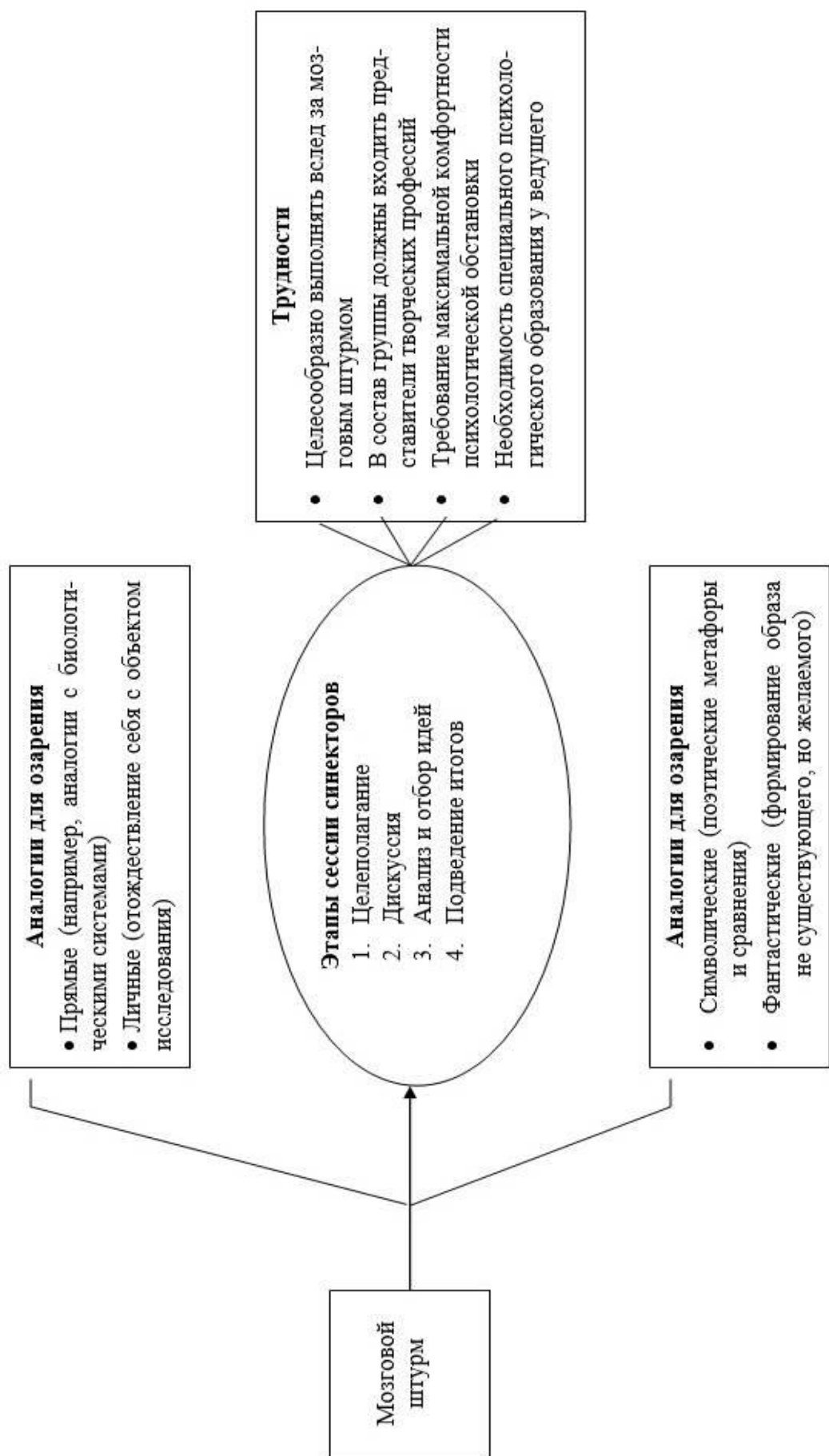


Рис. 9.11. Факторы реализации метода синектики

Уильям Гордон (автор «синектики») в стремлении превратить продуктивный процесс, протекающий в сфере подсознания при решении задачи, из неявного в явный, из стихийного в сознательно управляемый в 1960 году ввел осознанный поиск аналогий в рамках определенной процедуры.

Термин «синектика» означает «совмещение разнородных элементов», соединение воедино различных, зачастую очевидно не совместимых частей. Сама идея синектики состоит в объединении отдельных «творцов» в единую группу для совместной постановки и решения проблем. Обобщенно синектика включает в себя два базовых процесса: *превращение незнакомого в знакомое и превращение знакомого в незнакомое*.

В ситуации объединения от участников требуется высказывать свои мысли и чувства по поводу поставленной творческой задачи. Нерациональная форма обсуждения является причиной проявления в памяти метафор, образов, символов. Аналогии используются как средства для смещения процесса исследования проблемы с уровня осознанного мышления на уровень спонтанной активности головного мозга.

Для активизации мышления и управления им Гордон применил четыре вида аналогий: прямые, личные, символические и фантастические аналогии. Поэтому метод основан на использовании бессознательных механизмов, проявляющихся в мышлении человека в момент творческой активности.

Считается, что сила решений, вырабатываемых группой, является функцией имеющихся у участников разнообразия знаний, опыта, эмоциональных особенностей, поэтому важным критерием для отбора членов группы является эмоциональный тип.

Кроме того, в группу включают 2-3 специалистов со стороны, представляющих разные профессии, а также несколько работников основной организации, обладающих гибким мышлением, имеющих широкий диапазон знаний и большой практический опыт.

В отличие от мозгового штурма здесь требуется специальная и длительная подготовка группы. Работа группы проходит в два этапа. Задача первого этапа - сделать непривычное привычным. Для этого путем обобщения различных ситуаций непривычную проблему или объект с помощью метода аналогий помещают в привычный контекст, и ее непривычность исчезает. После этого начинается второй этап, задача которого - сделать привычное непривычным (вернуться к исходной проблеме).

Общий алгоритм решения проблемы таков:

- 1) формулируется проблема, как она задана - формулировка проблемы;
- 2) производится очищение от очевидных решений - дискуссия, в ходе которой члены группы выясняют свои взгляды на очевидные решения, которые едва ли дадут нечто большее, чем простое сочетание существующих решений (этот этап напоминает мозговой штурм);
- 3) происходит превращение необычного в привычное - поиск аналогий, позволяющих выразить «заданную проблему» в терминах, хорошо знакомых членам группы по опыту работы (в попытке проникнуть в суть

проблемы и распутать клубок предложений допускается игнорирование физических законов и соглашений);

4) формулируется проблема, как она понята - определяются главные трудности и противоречия, препятствующие решению проблемы;

5) ставятся наводящие вопросы - ведущий предлагает дать решение, пользуясь одним из типов аналогий. Члены группы в свободной манере проигрывают каждый наводящий вопрос. Если аналогии становятся слишком абстрактными, дискуссия направляется в русло «проблема, как она понята». Когда появляется перспективная идея, ее развивают словесно до того момента, когда члены группы смогут изготовить и апробировать грубые прототипы устройства.

Подробнее этапы сеанса синектического штурма выглядят следующим образом (см. таблицу 9.2).

Таблица 9.2

Вариант этапов синектического штурма

№	Наименование этапа	Время, мин.
1.	Формулирование проблемы	15-30
2.	Мозговой штурм	10
3.	Повторное формулирование проблемы	5-10
4.	Создание прямой аналогии	20
5.	Создание личной аналогии	20
6.	Создание символической аналогии	10
7.	Создание второй прямой аналогии	20
8.	Анализ аналогий	20
9.	Вынужденное согласие	30
10.	Формулирование вариантов решения	20
	Итого:	170-190

1. *Формулирование проблемы* заключается в информировании участников о порядке работы и разъяснении сути проблемы. При этом каждый участник штурма сообщает всю имеющуюся у него информацию о рассматриваемой проблеме.

2. *«Мозговой штурм»* позволяет собрать (но не оценивать) спонтанные предложения по решению проблемы. Участники не должны быть чем-либо обременены.

3. *Повторное формулирование* проблемы нужно для того, чтобы все участники исходили из одинаково понимания сути решаемой проблемы.

4. *Создание «прямой аналогии»* помогает участникам найти соответствия для решения проблемы в другой области на основе генерирования вариантов в рамках бисоциации. Ведущий задает область (природа, техника, история, экономика, социум, искусство, спорт или музыка). Участники ищут ответы на вопрос: как в рассматриваемой области решена исследуемая проблема? Ответы обобщаются и производится выбор наиболее удачного из них.

5. *Создание «личной аналогии»* позволяет участникам вжиться в проблемный предмет, чтобы ответить на вопрос: «Что я чувствую или как я

действую, будучи...?». Из наработанных вариантов отбирается наиболее удачный.

6. *Создание «символической аналогии»* (исходя из выбранного на предыдущем этапе предложения) побуждает искать необычные сравнения с формами, образами или звуками. На этом этапе важно «уплотнить ощущение», поэтому допускаются и парадоксальные сравнения, как, например, «стреми- тельная медлительность», мгновенная вечность и т.д. И в этом случае произ- водится выбор наиболее удачного варианта решения проблемы.

7. *Создание «второй прямой аналогии»* необходимо для того, чтобы осуществить поиск аналогий в другой, не исследованной еще на 4-м этапе области. По результатам поиска выбирается решение или группа решений.

8. *Анализ аналогий производится* в виде фиксации признаков и функциональных принципов выбранных аналогий и определения отличи- тельных характеристик.

9. *«Вынужденное согласие»* начинается с того, что список признаков проецируется на исходную проблему: что означают эти признаки в контек- сте проблемы? Участники должны вернуться к постановке вопроса и найти приемлемые идеи, договорившись между собой.

10. *Формулирование вариантов решения* исходит из тех идей, кото- рые были разработаны на девятом этапе. Их количество не имеет значения, решающим является то, смогут ли участники выработать идеи, которые можно подвергнуть дальнейшей разработке, потому что именно это и есть цель синектического сеанса.

Если идея с самого начала не абсурдна,
то у нее нет никакой надежды.

Альберт Эйнштейн

В методе коллективных ассоциаций основными источниками для генерирования идей служат случайно выбранные понятия, возникающие при этом ассоциации и метафоры.

Например, ассоциации к слову «лед»: стекло (хрупкое, прозрачное, скользкое и т.д.), снег (лед - производное от снега, если последний полить водой на морозе), масло (тает, как и лед). Далее - следующая ассоциация: масло - нож - узкое лезвие! Может быть еще цепочка ассоциаций: стекло - стеклорез (надлом) - опять хрупкость. Еще один вариант: лед - мокрый за- мерзший снег - тает под солнцем - абсолютно черное тело - вода - водяная подушка. Может быть и такой вариант: лед звенит - звон - звук - ультра- звук (использование ультразвука). В этих примерах ассоциаций объектом является лед, а что если сделать объектом изменений корабль.

Как видно из примера, для возникновения ассоциаций и генерирова- ния идей целесообразно использовать различные метафоры. Например: бинарные метафоры-аналоги; метафоры-катахрезы, содержащие противоре- чия; метафоры-загадки. Технология свободных ассоциаций базируется на таких принципах как свободные ассоциации, антиконформизм, отсро- ченный критический анализ.

Правила реализации метода предусматривают свою специфику как для организаторов, так и для участников - см. рисунок 9.12, на котором приведены параметры метода ассоциаций.

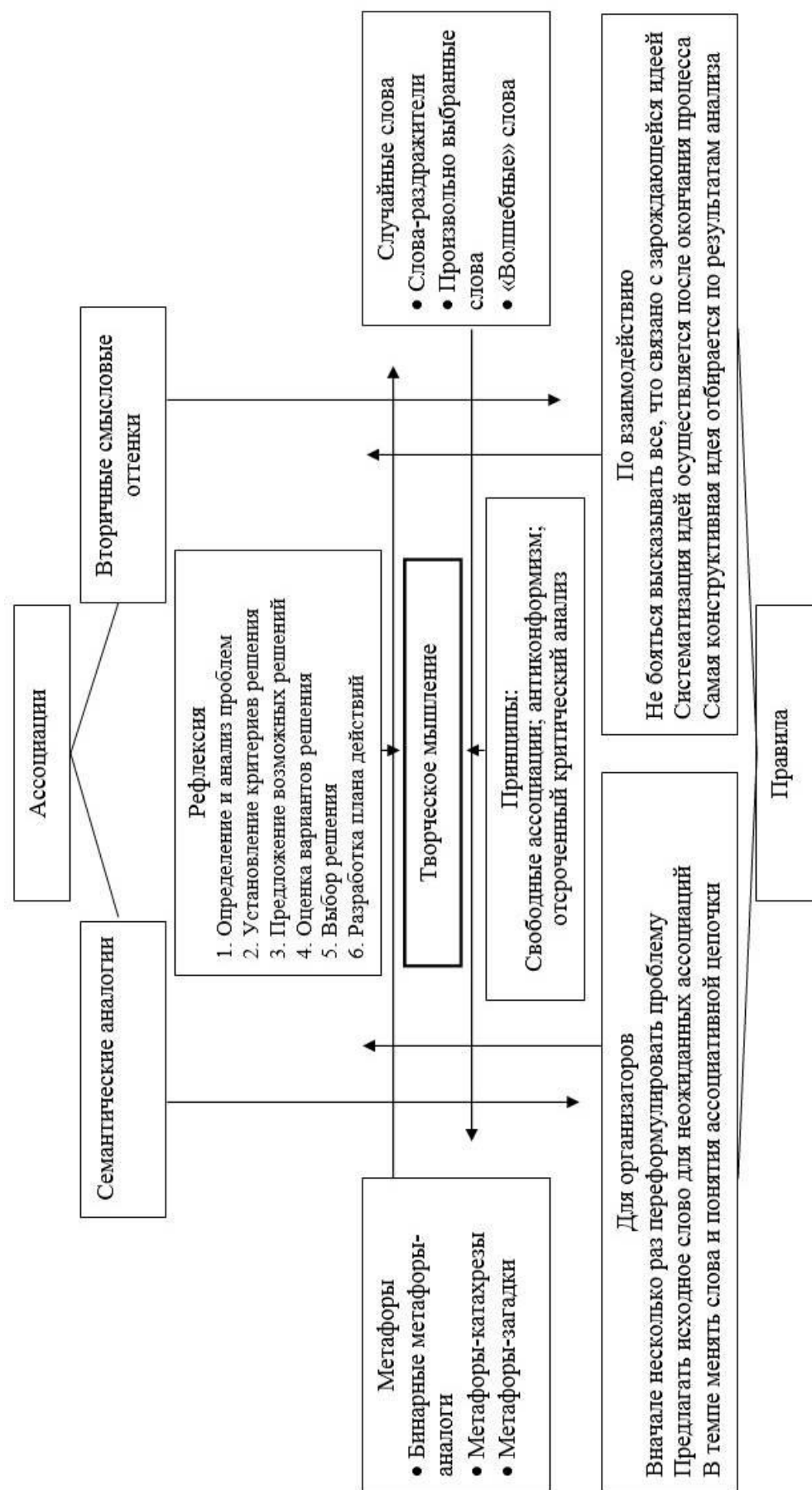


Рис. 9.12. Параметры метода ассоциаций

В рамках метода фокальных объектов происходит установление ассоциативных связей между фокусом, в котором находится исследуемая проблема, и случайным словом.

Метод был предложен в 1926 г. профессором Берлинского университета Ф. Кунце и усовершенствован в 1950-х гг. американским изобретателем Ч. Вайтингом как процедура, в которой на заданный (фокальный) объект следует перенести свойства других объектов, выбранных наугад. Необычные сочетания, новые качества возбуждают *цепь ассоциаций*, необходимых для творческих решений.

Последовательность действий и их краткое содержание представлено на рисунке 9.13, из которого следует, что метод может дать хорошие результаты при поиске новых модификаций известных способов и устройств.



Рис. 9.13. Ассоциативные связи между фокусом и случайным словом

Интуиция - это уступка, которую логика делает нетерпению.

Рита Мэй Браун

Метод гирлянд ассоциаций и метафор представляет собой развитие метода фокальных объектов и включает процедуры, отраженные на рисунке 9.14.

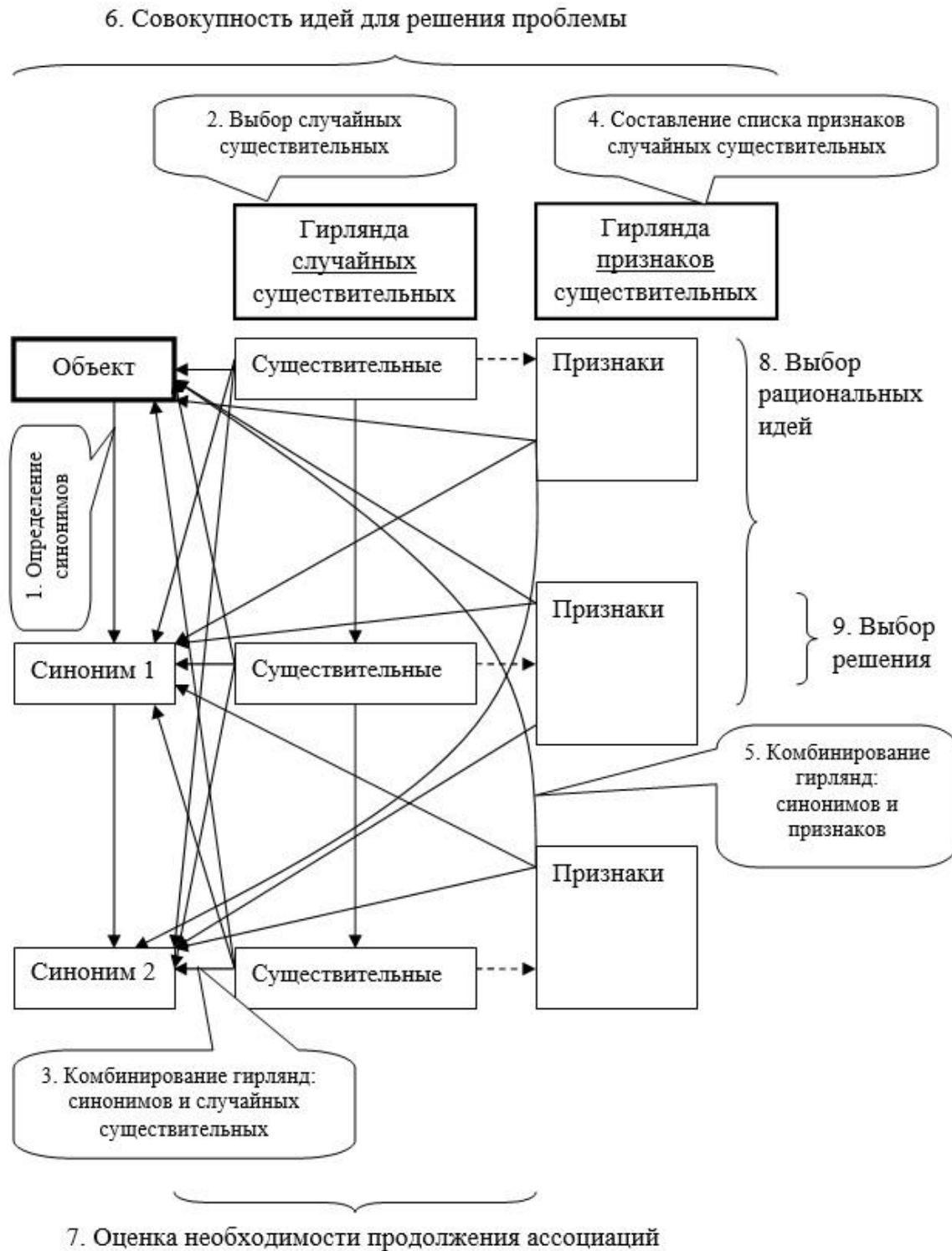


Рис. 9.14. Девять шагов метода «гирлянды ассоциаций»

Вначале дается определение синонимов объекта, в результате которого образуется гирлянда синонимов (например, стол – парта – бюро – пюпитр...). Затем происходит выбор случайных существительных, при помощи которых генерируется гирлянда этих существительных (например, карандаш – окно – пол – лампа...).

Осуществляется комбинирование всех элементов гирлянды синонимов с каждым элементом гирлянды случайных существительных. При этом некоторые из комбинаций представляют идеи для решения задачи (например, стол как карандаш – стол в виде окна – стол, совмещенный с полом – стол в виде лампы...).

Далее составляется список признаков в виде прилагательных для каждого элемента гирлянды случайных существительных, что позволяет сформировать гирлянду признаков (например, карандаш: деревянный – музыкальный – цветной – ...; окно: пластиковое – прозрачное – голубое – ...). Затем осуществляется комбинирование элементов гирлянды синонимов с элементами гирлянд признаков, в результате чего могут появиться идеи по решению проблемы (например, стол – деревянный (в виде дерева); музыкальный (с встроенным плеером); цветной (меняющий цвет в зависимости от времени суток или освещенности помещения)...).

Для генерирования гирлянд свободных ассоциаций исходным моментом служит каждый элемент гирлянды признаков. Количество гирлянд свободных ассоциаций равно числу элементов гирлянд признаков. А сами гирлянды образуются при помощи многократной постановки вопроса «О чем напоминает слово ... ?». Ответ на вопрос, полученный на основе ассоциации, представляет собой новый элемент гирлянды, который является исходным для повторной постановки вопроса (например: О чем напоминает слово «зеленый»? – О «траве»; О чем ... «трава»? – О «поле»; О чем... «поле»? – О «холоде» и т.д. Гирлянда ассоциаций содержит: трава – поле – холод).

Комбинирование элементов гирлянды синонимов с элементами гирлянд свободных ассоциаций позволяет получить новые варианты решения проблемы.

Необходимость продолжения ассоциаций определяется по результатам анализа всех полученных вариантов решений. Если решений достаточно, то осуществляется выбор оптимального варианта. Если нет – генерируются вторичные гирлянды, элементы которых комбинируются с элементами гирлянды синонимов, в результате чего возникают новые идеи.

В любом случае, необходимо осуществить классификацию всех идей на нерациональные (непригодные, плохие), полурациональные (привлекательные), рациональные (хорошие). Нерациональные идеи отбрасываются; рациональные образуют ядро для выбора оптимального варианта, а полурациональные (которые чем-то привлекательны, но имеют видимые недостатки) снова анализируются, после чего включаются в список нерациональных или рациональных идей.

История идей - это история ошибок.
Алфред Уайтхед

Метод морфологического анализа. Основной идеей морфологического анализа является упорядочение процесса выдвижения и рассмотрения различных вариантов решения задачи. Однако большая часть этих вариантов оказывается лишенной практического смысла, что делает использование метода слишком трудоемким. Считается, что впервые морфологический анализ был использован швейцарским астрофизиком Фрицом Цвикки для решения технических задач в 1942 г., когда он участвовал в разработке ракетных двигателей в фирме «Аэроджект инжиниринг корпорейшн».

Метод основан на комбинировании выделенных элементов или их признаков в процессе поиска решения проблем. В рамках этого метода определяются все возможные элементы, от которых может зависеть решение проблемы, перечисляются возможные значения этих элементов, а затем наступает процесс генерирования альтернатив путем перебора всех возможных сочетаний этих значений (см. таблицу 9.3).

Последовательность действий такова: определить категории (элементы); составить список свойств; разработать матрицу; определить комбинации; выбрать решение.

При этом количество вариантов комбинаций равно сумме рабочих клеток матрицы, возведенной в куб.

Таблица 9.3

Морфологическая матрица (новый продукт - пылесос)

Наименование элемента объекта	Вариант исполнения (свойства)		
1. Пылеуловитель	Бумажный фильтр (одно-разовый)	Матерчатый (многоразовый)	Водяной фильтр
2. Вентилятор	Маломощный	Средней мощности	Очень мощный
3. Корпус	Пластиковый	Металлический	Деревянный
4. Подвижная платформа	Отсутствует	Три колеса	Четыре колеса
5. Цвет	Яркий	Пастельный	Изменяемый под цвет интерьера
6. Шланги	Раздвижные	Цельные	С клапаном подключения
7. Электрошнур	1 метр	3 метра	10 метров
8. Форма	Шар	Куб	Цилиндр

Таким образом, пылесос представляет собой деревянную тумбочку, стационарно расположенную в кладовке и соединенную со всеми комнатами воздушной магистралью, в которую подключается шланг (в той ком-

нате, в которой идет уборка), поэтому шнур короткий. Цвет видимой части пылесоса (шлаг с насадками) подбирается под интерьер квартиры. После уборки матерчатый фильтр очищается.

Категорий не должно быть слишком много, и они не должны быть зависимыми друг от друга. Для каждой категории следует определить три-четыре признака. При составлении комбинаций следует помнить, что свойства, бесполезные по отдельности, в определенном сочетании приводят к желанным результатам.

Построение морфологических матриц позволяет быстрее и точнее ориентироваться в многообразии понятий и факторов. При использовании данного метода объект необходимо разбить на функциональные части (функционально-морфологические признаки), такие, без которых объект не будет выполнять свои функции. Затем следует выписать отдельно морфологические признаки и записать информацию о них (варианты осуществления) без связи с объектом, т.е. применить морфологические признаки к другим аналогичным объектам.

Анализ полученных вариантов выявляет такие их комбинации, которые при обычном переборе могут быть упущены.

Метод сценариев. Сценариями называют гипотетические альтернативные описания того, что может произойти в будущем. Сценарии не просто плод фантазии, а логически обоснованные модели будущего, своеобразный рассказ о том, «что случится, если...».

Мнение практика
Сценарное мышление отвечает на вопрос: что будет, если мы поступим так или иначе? <div>А. И. Пригожин</div>

Обычно разрабатывают несколько сценариев: оптимистический, пессимистический и промежуточный. Перед разработкой сценария составляют перечни факторов, влияющих на ход событий, и наличных ресурсов.

Поиск нестандартных решений вновь возникшей проблемы осуществляется методами генерирования альтернатив. Сравнительная предпочтительность различных альтернатив оценивается методом определения рейтингов или методами формирования оценочных систем, в состав которых входят критерии оценки, шкалы измерения критериев, правила выбора наиболее предпочтительной альтернативы. Этот метод применяется в том случае, когда цель неясна, а есть только исходное состояние системы.

События нижнего уровня декомпозиции ранжируются по предпочтительности и вероятности наступления. Наиболее предпочтительный вариант и есть цель системы. Пример сценария представлен на рисунке 9.15.

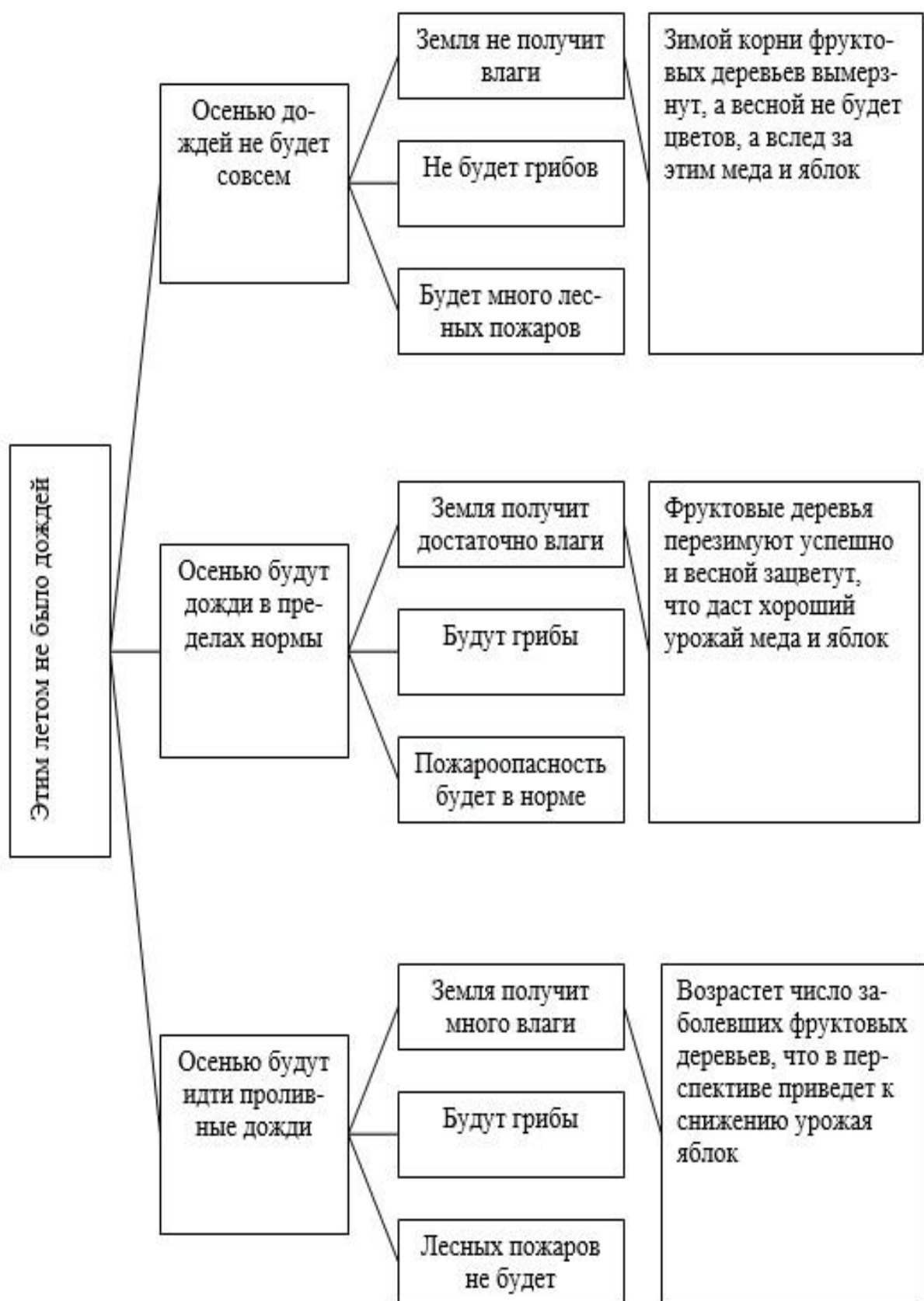


Рис. 9.15. Сценарий и причинно-следственные связи проблемы

Суть метода контрольных вопросов заключается в подготовке наводящих вопросов, которые формируют нестандартный взгляд на решаемую задачу. Примером могут служить такие вопросы: а что, если сделать наоборот; а как можно переформулировать постановку вопроса, а если увеличить (уменьшить) размеры и т.п. Отвечая на такие вопросы письменно на листе бумаги, генераторы идей обмениваются наработанными вариантами между собой и обмениваются комментариями по поводу вариантов друг друга. В итоге варианты решений корректируются и аккумулируются.

Метод комиссий предполагает выработку коллективного мнения по решаемой задаче в процессе проведения совещания. Участники могут высказывать все свои суждения: и варианты решений, и критику решений других участников дискуссии. Достоинство метода в простоте его реализации, но при этом может быть принято ошибочное решение одного из участников в силу его формального или неформального лидерства.

Метод «суда» можно считать вариантом метода комиссий. В основе метода формат судебного заседания: одни участники представляют сторону защиты варианта решения задачи, другие критикуют (сторона обвинения), а третьи выступают в качестве присяжных заседателей, которые выносят вердикт. «Свидетели» в «суде» могут дополнять доводы защиты или стороны обвинения. Метод целесообразно использовать при наличии нескольких групп экспертов, придерживающихся различных вариантов решения.

Метод Гордона предполагает, что участники групповой работы заранее не знают, какая именно проблема будет обсуждаться, поэтому они не скованы привычными шаблонами. В самых общих словах ведущий излагает некоторую концепцию, связанную с рассматриваемой проблемой. Участники высказывают свои идеи для «разгона», затем под руководством ведущего уточняется исходная концепция. После этого вскрывается та самая проблема, ради которой и затевалось обсуждение. В результате уже «разогретые» участники начинают высказывать совершенно конкретные предложения и думают, как их реализовать.

Суть метода целевых обсуждений заключается в проведении совещания, направляемого ведущим, с тем, чтобы вовлечь всех участников в открытую и заинтересованную дискуссию и не дать совещанию вылиться в серию пассивных ответов на вопросы. Отличие от метода «мозговой атаки» и метода Гордона в том, что участники *предварительно готовят свою точку зрения по решаемой проблеме*. Это одновременно и хорошо, и плохо. Хорошо потому, что каждый может серьезно подготовиться к обсуждению. Неторопливо взвесить все «за» и «против», если надо, применить индивидуальные эвристические методы выработки идей. Плохо - потому, что участнику, пришедшему к какому-либо решению, потом будет трудно отбросить его.

Интегральный метод «Метра» сочетает в себе отдельные приемы «мозгового штурма», «синектики», морфологических таблиц и метод аналогий (аналоговая методика «Метра» была предложена французским ис-

следователем И. Бувеном в 1972 г.). Аналоговая методика «Метра» состоит из шести фаз:

1) задача ставится в искомой формулировке, а ведущий призывает участников к свободному обсуждению проблемы (главная цель - ознакомить участников с существом проблемы);

2) происходит «дробление» исходного представления о проблеме в самых различных аспектах: об объекте, предмете, субъекте, связях (проблема «разжевывается»);

3) пересмотр исходной формулировки проблемы и попытка новой постановки проблемы, к которой применяется «мозговой штурм» (происходит расширение задачи и упрощение ее постановки);

4) развитие аналогий в новой постановке проблемы, позволяющих разделить ее на ряд подпроблем (применение ассоциативных методов к решению расширенной задачи, предварительно раздробив ее на ряд подпроблем);

5) свободный поиск аналогий и ассоциаций, как можно более фантастичных и раскрепощенных (фаза «свободного полета»);

6) возврат к исходной проблеме, а выдвинутые аналогии «переводятся» на язык деловых терминов.

Блок-схема метода «Метра» состоит из трех этапов.

Первый этап: формулировка проблемы и ее анализ. Постановка проблемы, генерация исходных идей решения.

Второй этап – «Выбор». Он разветвляется на три одновременные процедуры: «дробление» проблемы с помощью аналогий и ассоциаций, комбинаторное построение морфологических таблиц и соотнесение целей и средств для их удовлетворения.

Третий этап: проведение анализа первых результатов, формулировка «новой» проблемы и поиск ее решения «мозговым штурмом». Различные методы решения сравниваются с исходными критериями поставленной проблемы, проводится сопоставление исходных и полученных результатов. Принимается решение о продолжении или прекращении работы, производится возврат к исходной проблеме. Осуществляется повторный анализ полученного решения и сопоставление его с целью исходной проблемы, после чего происходит утверждение одного из вариантов решения.

Метод дерева целей разработан на основе системного анализа проблемных ситуаций и предполагает использование иерархической структуры, полученной путем деления общей цели на подцели. Дерево целей создается для анализа проблемной ситуации и наглядного представления результатов такого анализа. Идея разработки дерева целей принадлежит американским исследователям Ч. Черчмену и Р. Акоффу, применившим такой подход к исследованию проблем развития промышленности. В данном случае дерево целей представляет собой связанный граф без циклов, поэтому можно дать следующее определение. Дерево целей – это граф, выражающий соподчинение и взаимосвязи элементов, которыми являются цели и ресурсы.

При построении дерева целей тенденции ожидаемого развития событий определяются экспертными прогнозами. Определение основных факторов, влияющих на развитие ситуации, производится методом разработки сценариев. Например, перехода от дерева сценария к дереву программы (см. рисунки 9.15 и 9.16).

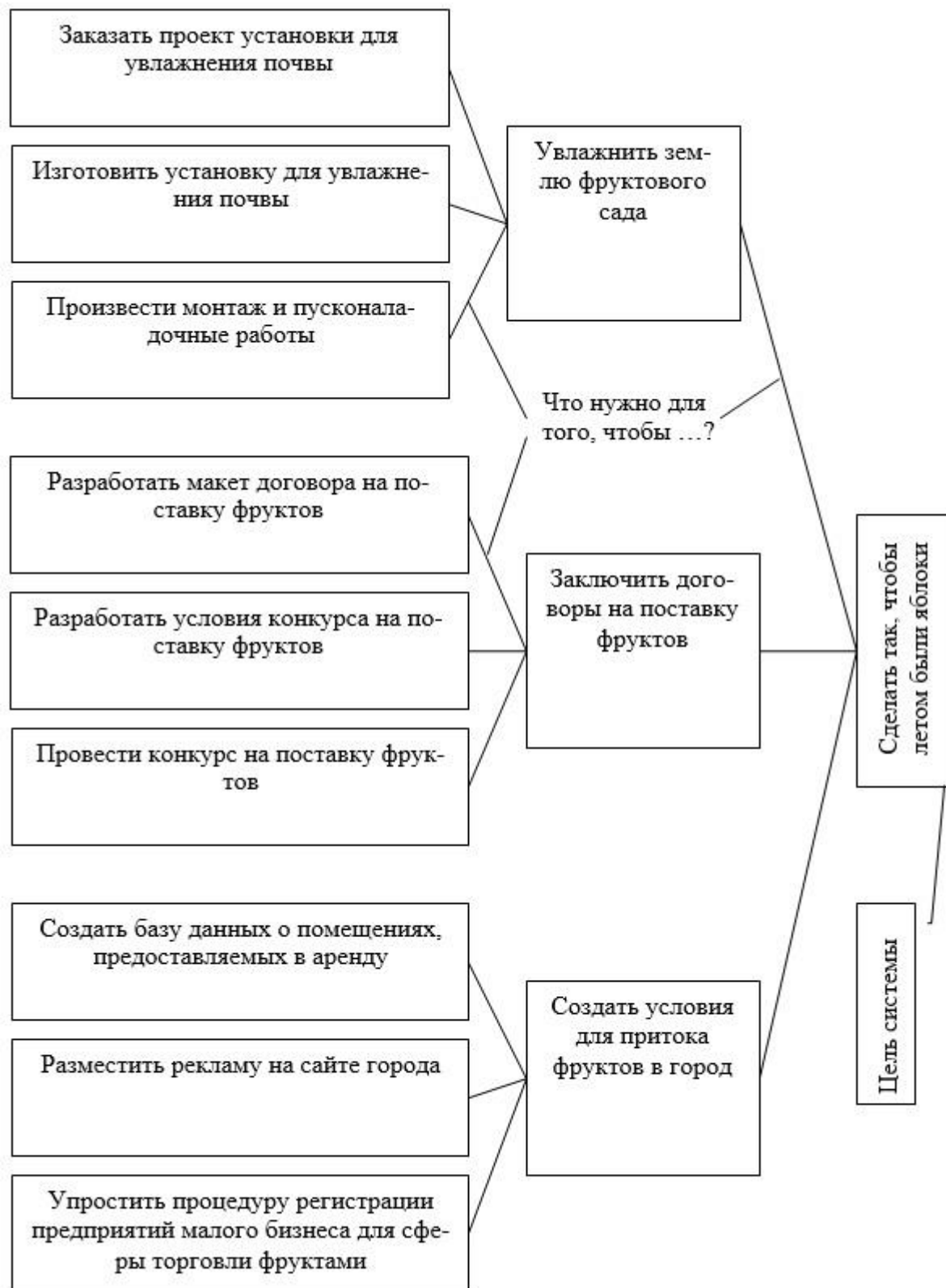


Рис. 9.16. Дерево целей по результатам прогноза урожая яблок

Глава 10. Стандартизация деятельности консультантов по управлению

В рамках десятой главы изучающие курс приобретут знания и опыт применения этих знаний на практике в процессе участия в проведении десятого практического занятия. В итоге по материалам десятой главы они будут:

знать

виды ассоциаций консультационных организаций;
основы профессиональной этики консультантов;
содержание профессионального стандарта «консультант по управлению»;
специфику отнесения консультирования к видам экономической деятельности;
описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт;
цели деятельности некоммерческого научно-практического сертифицирующего партнерства «Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению» (НИСКУ);
цели некоммерческого партнерства «Национальная гильдия профессиональных консультантов» (НГПК);
цели Школы консультантов по управлению Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (ШКУ);

уметь

идентифицировать деятельность консультанта;
характеризовать обобщенные трудовые функции консультанта по управлению;
разъяснять содержания кодекса поведения консультанта по управлению;
интерпретировать содержание уставных документов НИСКУ, НГПК, ШКУ;
интерпретировать основное содержание трудовых функций консультантов по управлению в рамках профессионального стандарта;

владеть

содержанием трудовых действий консультанта;
содержанием необходимых умений консультанта;
содержанием знаний консультанта;
содержанием уставных документов НИСКУ, НГПК, ШКУ;
способностью к взаимодействиям в соответствии с этическими требованиями к поведению консультанта по управлению.

10.1. Ассоциации консультантов

Если мы всё начинаем сначала, значит,
конец уже близок.

«Пшекруй»

Где начало того конца, которым оканчивается начало?

Козьма Прутков

Ассоциации консультантов играют важную роль в формировании рынка консультационных услуг и в определении стандартов консультационной деятельности. Ассоциации, точнее - профессиональные ассоциации консультантов, созданы не только для обеспечения взаимопомощи ее членов, но и для формирования норм по обеспечению качества консалтинговых услуг, а также этических норм взаимодействия консультантов на рынке услуг между собой и клиентом.

К таким нормам следует отнести:

- координацию и информационное обслуживание консультантов;
- поддержание и распространение высоких стандартов качества услуг;
- контроль за соблюдением этики отношений с клиентами;
- повышение квалификации и аттестацию консультантов;
- прогнозирование потребностей клиентов;
- разработку рекомендаций и методик консультирования;
- издательскую деятельность;
- взаимодействие с органами власти.

Регистрируются ассоциации как некоммерческие объединения юридических или физических лиц. Членом ассоциации быть не обязательно, но престижно.

Среди первых ассоциаций, созданных в стране, обычно выделяют Ассоциацию консультантов по экономике и управлению (АКЭУ) и Ассоциацию консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР).

АКУОР создана в 1991 году и несколько лет просуществовала по принципу профессионального клуба (на инициативе энтузиастов и практически без инфраструктуры)⁴⁷. АКУОР включает более 300 индивидуальных консультантов и консалтинговых фирм. В рамках АКУОР функциони-

⁴⁷ См.: URL: <http://www.odn2.ru/index.php/biblioteka/32-korporativnaya-kultura/111-konsultanty-po-upravleniyu-na-puti-k-professionalnoj-korporatsii> (дата обращения: 10.08.2015).

рует Школа консультантов по управлению (ШКУ), которая обучает специалистов, желающих освоить консультационную деятельность на профессиональной основе, и выдает диплом Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте России, подтверждающий квалификацию консультанта.

АКЭУ зарегистрирована также в 1991 году и представляет собой всероссийскую профессиональную некоммерческую организацию, объединяющую более 200 консалтинговых, тренинговых, рекрутинговых и других профессиональных фирм. В 1994 г. была принята в Европейскую федерацию ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО) в качестве национального представителя России⁴⁸. АКЭУ является также членом Европейского фонда развития менеджмента (EFMD) и Ассоциации развития менеджмента стран Центральной и Восточной Европы (CEEMAN).

Гарантия качества услуг в системе АКЭУ базируется на:

- кодексе деловой этики и стандартов профессиональной деятельности;
- двухступенчатой системе свидетельств о квалификации консультантов (сертификат действительного члена и свидетельство ассоциированного члена);
- реализации программ повышения квалификации консультантов с выдачей сертификата.

В 1995 году в Воронеже зарегистрирована Ассоциация независимых консультантов (АНК), в 1996 году в Нижнем Новгороде образована аналогичная организация - Нижегородская гильдия профессиональных консультантов, а в 1997-м - в Новосибирске 11 фирм, оказывающих аудиторские, юридические услуги и консультации в области управления, подписали соглашение о создании общественного объединения консультантов и консультационных фирм.

В начале 2000 года была создана Национальная гильдия профессиональных консультантов (НГПК), деятельность которой базируется на принципах деловой и профессиональной этики, доверия между ее членами, приверженности общим ценностям, предоставления максимальных возможностей для каждого через развитие, укрепление и поддержание статуса гильдии. В части профессиональной этики, например, показательна статья В. С. Дудченко, доктора социологических наук, профессора, президента НГПК, в которой он выделяет примеры из практики консультирования в части нарушения этических норм (см. рисунок 10.1).

⁴⁸ URL: <http://www.priormange.ru/ctns-805-1.html> (дата обращения: 10.08.2015).

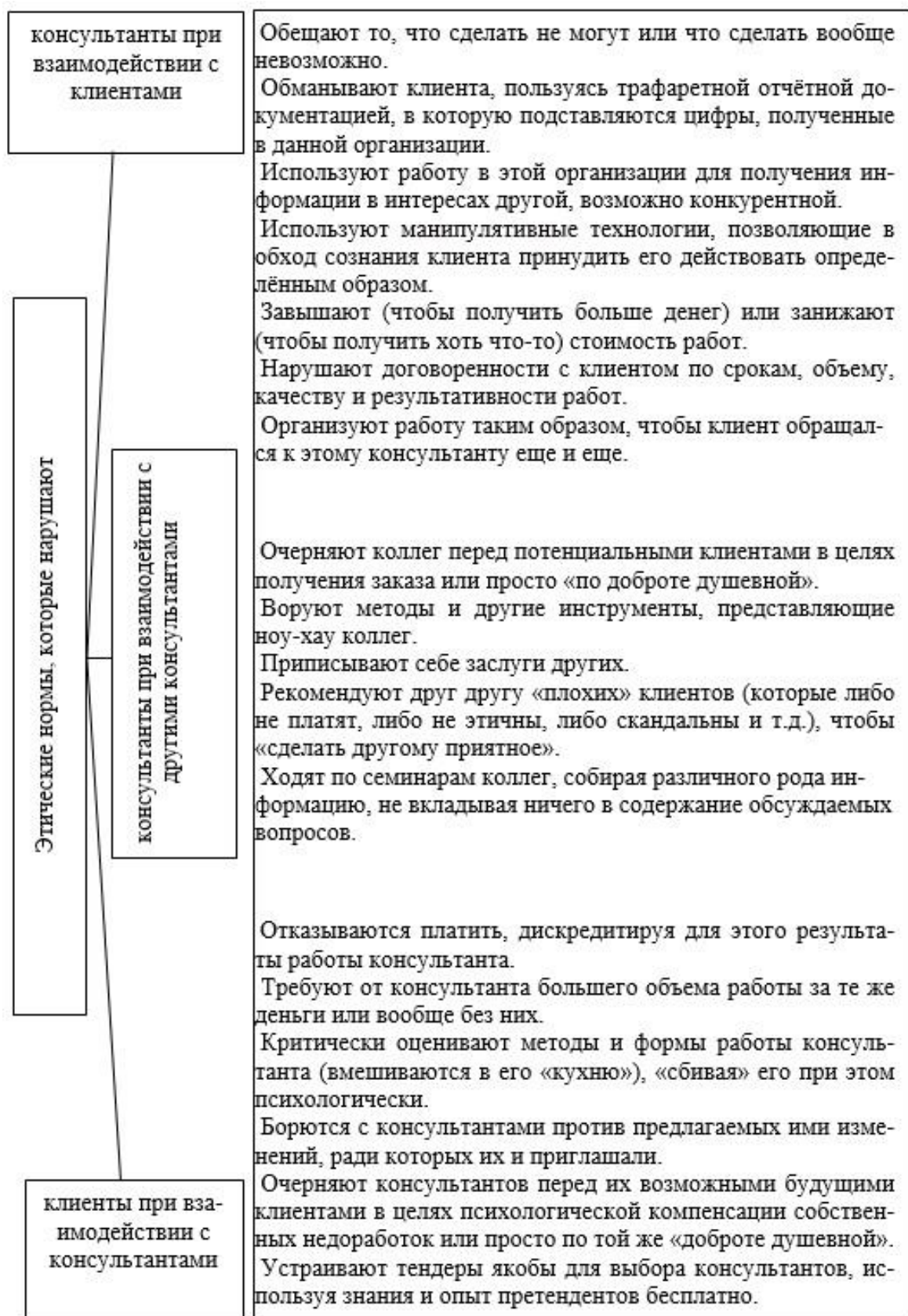


Рис. 10.1. Примеры нарушения этических норм⁴⁹

⁴⁹ Дудченко В. С. Нарушение этических норм в управленческом консультировании. URL: <http://www.ngpc.ru/text/dudchenko.htm#dudchenko> (дата обращения: 10.08.2015).

Ассоциации продолжали формироваться и в последующем периоде. Так, в 2007 году создана Ассоциация консалтинговых компаний (АСКОНКО)⁵⁰ как союз консалтинговых компаний, которые объединяют свои ресурсы для создания цивилизованного консалтингового рынка России.

Среди международных объединений консультантов и консалтинговых фирм необходимо выделить Федерацию европейских ассоциаций консультантов (FEACO), которая включает примерно 1200 организаций Европы и более 40000 консультантов.

В июле 2007 г. состоялась международная конференция представителей нескольких стран, главным результатом которой стало решение об учреждении и создании нового межгосударственного объединения профессиональных организаций консультантов – ЕАККО (Евразийская конфедерация консалтинговых объединений). Инициаторами создания ЕАККО выступили российские, белорусские и азербайджанские консультанты. ЕАККО рассматривается ее создателями не как альтернатива FEACO, а скорее, как продолжение традиций объединения профессиональных организаций, оперирующих на пространствах определенных территорий и регулирующих профессиональное поведение консультантов.

Так, структура кодекса профессионального поведения консультантов, которые относят себя к членам английского Института консультантов по вопросам управления (ИМС), представлена на рисунке 10.2.

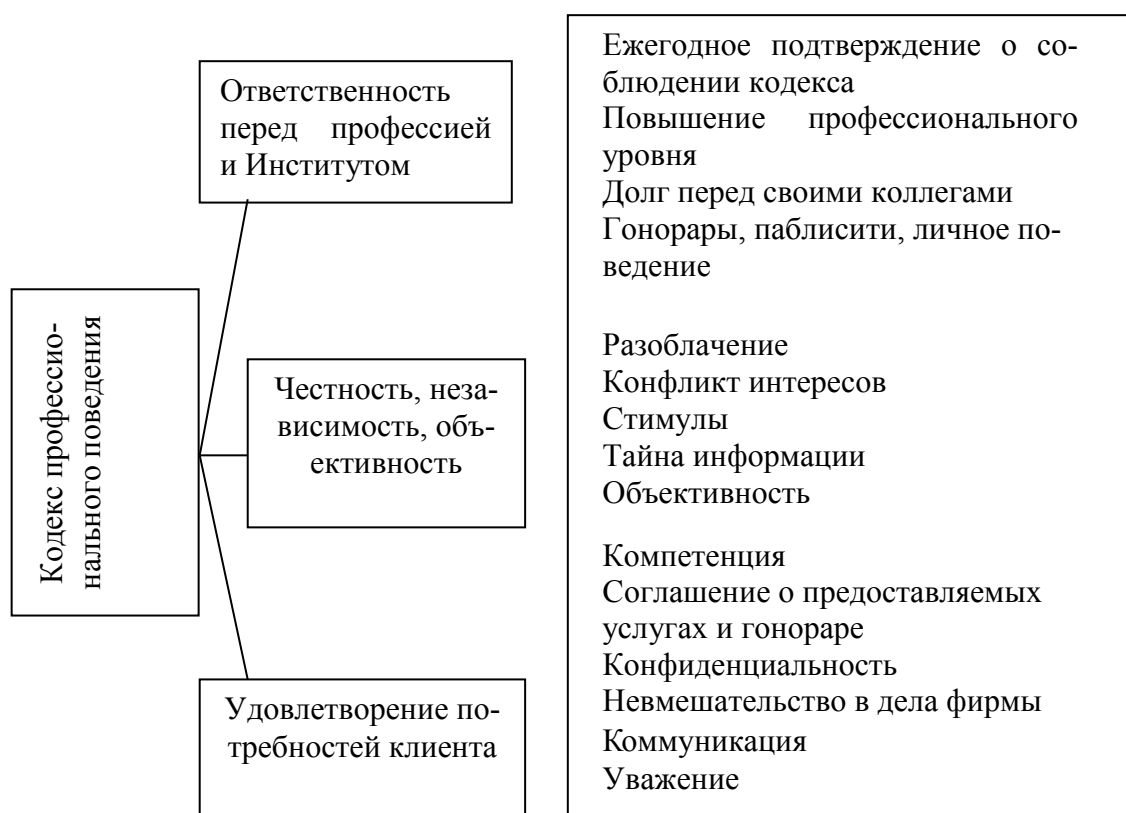


Рис. 10.2. Структура кодекса профессионального поведения консультанта

⁵⁰ См.: Консультант по управлению. – 2011. - № 5.

Вот, помню, был у меня клиент, который дал мне возможность поработать консультантом при разработке стратегии развития Владимирской области в 2014 году. Это была консалтинговая фирма из Москвы, которой администрация области доверила выполнить консультационную работу по разработке стратегии.

Работа на подряде предусматривает подчинение тому плану, который выстраивает генеральный подрядчик. Однако опыт московских консультантов в части разработки стратегии, мягко говоря, был скромным и пришлось потратить немало энергии для того, чтобы москвичи разрешили выполнить ряд процедур по диагностике и формированию видения, миссии и стратегических целей.

Тем не менее генеральный подрядчик пошел по традиционной для московских консультантов дороге (в 2008 году другие, но также консультанты Москвы, разработали стратегию развития области, о реализации которой нет ни слова на сайте администрации области, а удел ее был – нижний ящик стола). Также, собрав директоров департаментов администрации, консультанты запросили отчеты о работе департаментов и подотчетных им организаций за 5 лет и, сделав «оцифровку» полученного материала (построили гистограммы, круговые диаграммы и графики), назвали промежуточный отчет анализом ситуации в регионе.

Затем, запросив опять же через администрацию области информацию о том, что собираются в перспективе делать ведущие предприятия области, написали отчет о перспективах развития. Случайным образом, без обоснований были прописаны сценарии: пессимистический (?), оптимистический и промежуточный.

Наработанный материал как стратегию со скрипом в третьем чтении (без обсуждения) приняли, но судьба этого документа будет наверняка такой же, как и предыдущего.

На этом примере можно видеть, что без профессионализации деятельности в области консалтинга и без формирования саморегулируемых организаций в этой области трудно рассчитывать на формирование цивилизованного рынка консалтинговых услуг.

10.2. Профессиональный стандарт «консультант по управлению»

Работа по формированию нормативных рамок профессии консультантов по управлению началась в 90-е годы с создания ассоциаций, в рамках которых формировались различные документы, регламентирующие работу консультантов и определяющие их этические нормы. Кроме того, реализованы учебные программы по подготовке консультантов по управлению в ШКУ.

Бурное развитие профессии консультантов по управлению привело к большому разнообразию форм, подходов, методов, продуктов и языка консультирования, что создало определенные трудности во взаимодействии не

только между консультантами и их клиентами, но и в среде самих консультантов. По экспертным оценкам, в России более 10 тысяч человек консультантов по управлению (те, кто работает в консалтинговых компаниях, и индивидуальные консультанты)⁵¹. Понадобились документы, которые через унифицированные трудовые функции определяли бы внешние и внутренние коммуникации консультантов.

Но пришло время уточнить разрозненные требования к содержанию образования консультанта и к видам его деятельности, а также согласовать и попытаться сформировать на этой базе стандарт профессиональной деятельности консультантов (далее - Стандарт).

Стандарт определит границы профессии, обеспечит качество услуг, повысит квалифицированный спрос на консультационные услуги со стороны клиентов, а также ляжет в основу разработки учебных программ и сертификации консультантов.

Для выделения трудовых функций построено несколько моделей.

Компетентностная модель, разработанная Международным советом институтов управленческого консультирования (ICMCI), которую упрощенно можно представить как сочетание компетенций, представлена на рисунке 10.3. Такая модель позволяет от компетенций перейти к трудовым функциям.



Рис. 10.3. Сочетание компетенций

⁵¹ Из пояснительной записки к проекту профессионального стандарта консультанта по управлению. URL: profstandart.rosmintrud.ru/web/ps667511 (дата обращения: 10.08.2015).

Вторая модель обеспечивает переход к трудовым функциям как к исполнению работ по разрешению управленческих затруднений, связанных с реализацией таких универсальных функций управления в организации, как прогнозирование, планирование, организация, координация, мотивация, учет и контроль (рисунок 10.4).

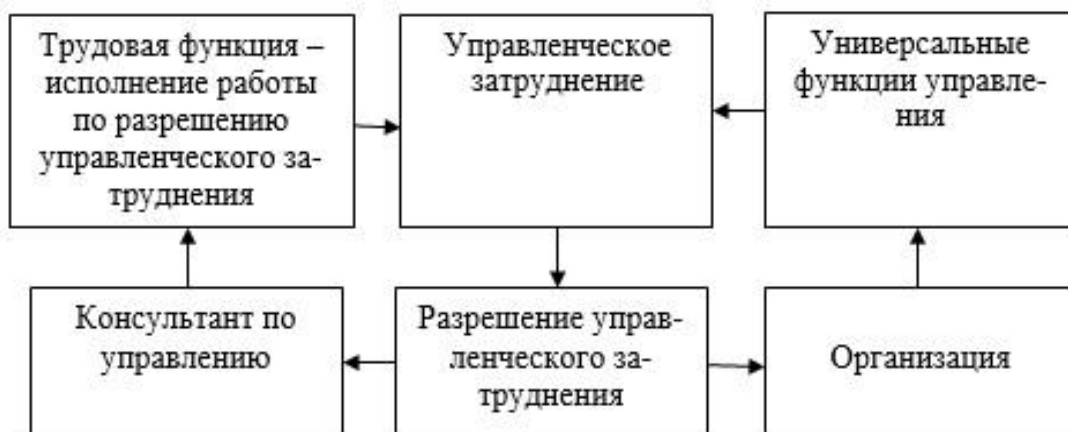


Рис. 10.4. Место трудовой функции

Консультант по управлению в этом процессе обеспечивает помощь в организации по разрешению затруднений, и сам в этом случае получает опыт в виде приобретенных при этом навыков и более развитых способностей выполнять трудовую функцию.

Третья модель – модель деятельности – основана на сочетании видов профессиональной деятельности и целей этой деятельности, что позволяет идентифицировать в общероссийском классификаторе видов экономической деятельности (ОКВЭД) деятельность по управленческому консультированию как деятельность профессиональную, научную и техническую (рисунок 10.5).

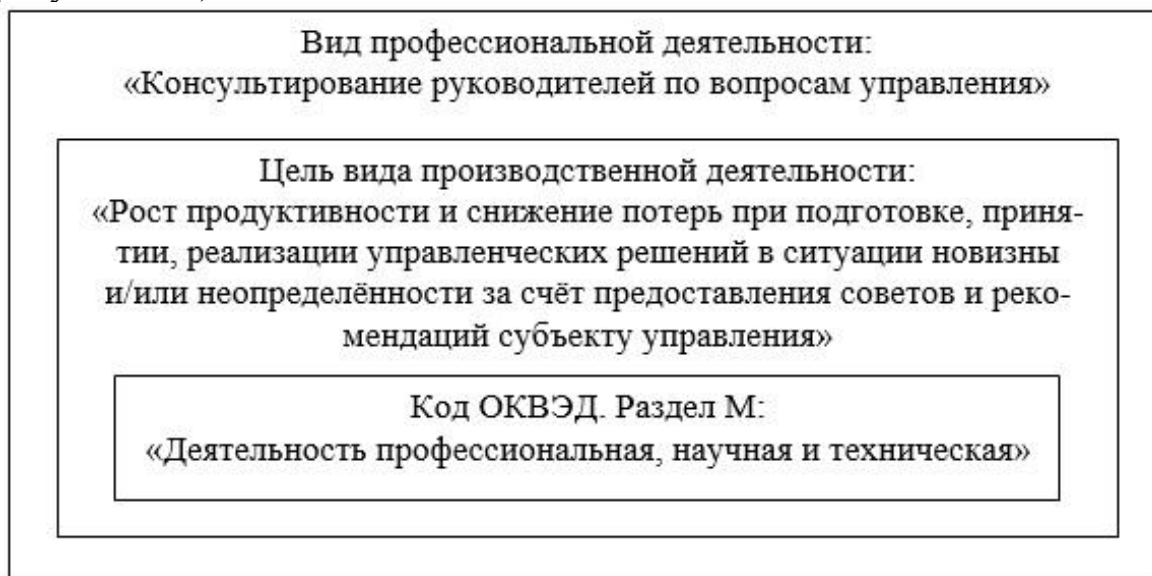


Рис. 10.5. Модель деятельности

Требования к уровню квалификации в виде показателей и путей достижения такого уровня сгруппированы и отражены в таблице 10.1.

Таблица 10.1

Требования к уровню квалификации

Показатели уровней квалификации			Основные пути достижения уровня квалификации
Полномочия и ответственность	Характер умений	Характер знаний	
<p>Определение стратегии, управление процессами и деятельностью, в том числе инновационной, с принятием решения на уровне крупных организаций или подразделений.</p> <p>Ответственность за результаты деятельности крупных организаций или подразделений</p>	<p>Решение задач развития области профессиональной деятельности и (или) организации с использованием разнообразных методов и технологий, в том числе инновационных.</p> <p>Разработка новых методов, технологий</p>	<p>Понимание методологических основ профессиональной деятельности.</p> <p>Создание новых знаний прикладного характера в определенной области.</p> <p>Определение источников и поиск информации, необходимой для развития области профессиональной деятельности и /или организации</p>	<p>Образовательные программы высшего образования – программы магистратуры или специалитета.</p> <p>Дополнительные профессиональные программы.</p> <p>Практический опыт</p>

Обобщенная трудовая функция «консультирование в области управления» должна быть обеспечена всем спектром профессиональных задач: от поиска заказа до закрытия проекта, поэтому совокупность всех связанных между собой трудовых функций и составляет обобщенную трудовую функцию консультанта по управлению, которая состоит, таким образом, из семи трудовых функций, представленных в таблице 10.2.

Таблица 10.2

Обобщенная трудовая функция

№	Наименование трудовых функций	Краткое описание трудовых функций
1	Контрактация	Поиск клиентов, привлечение заказов, смысловое и юридическое оформление отношений между консультантом по управлению и заказчиком
2	Диагностика управленческой ситуации	Прежде, чем предлагать какие-либо решения, надо разобраться в ситуации заказчика и понять, чем вызвано то или иное управленческое затруднение или насколько точны и обоснованны планы развития
3	Разработка решений	Помощь заказчику в уточнении его потребности и в подготовке вариантов решений. Может быть представлена как в виде совета, рекомендации, так и в виде результатов проведенной исследовательской деятельности

4	Проектирование деятельности	Создание новой деятельности или улучшение существующей через проектирование другой системы отношений или других способов выполнения рабочих операций, в случае, когда у заказчика нет своих специалистов нужного профиля и/или квалификации
5	Сопровождение реализации управленческих решений	Оказание различных видов поддержки заказчику в проведении им управляемых изменений
6	Управление консалтинговым проектом	Администрирование собственной деятельности консультанта по управлению и проектной группы, участвующей в выполнении контракта с заказчиком
7	Коммуникация с заказчиком	Поддержка диалога с заказчиком на всех стадиях проекта и в межпроектный период

Наряду с трудовыми функциями в стандарте прописаны знания, умения и другие характеристики консультанта по управлению, необходимые для реализации обозначенных семи трудовых функций⁵².

Ответственными организациями-разработчиками профессионального стандарта «консультант по управлению» выступили НГПК, ШКУ и Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению.

10.3. Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению

Некоммерческое научно-практическое сертифицирующее партнёрство «Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению» (НИСКУ) образован в 2003 году и является продолжателем традиций АКУОР.

НИСКУ является членом ICMCI, объединяющего институты консультантов по управлению из 52 стран, и имеет право самостоятельно сертифицировать консультантов. Сертификация направлена на подтверждение профессиональности и этичности работы консультанта в соответствии с требованиями стандарта.

НИСКУ является единственной организацией в России, сертифицирующей консультантов по управлению по международному стандарту ICMCI⁵³.

Миссия НИСКУ: повышение качества управления и управленческого консультирования в России за счет постоянного роста квалификации, обучения и развития консультантов и управленцев, продвижения международного стандарта качества профессиональной работы⁵⁴.

По состоянию на сентябрь 2014 года проведено более 100 персональных сертификаций консультантов по управлению.

⁵² Профессиональный стандарт. URL: <https://www.facebook.com/StandardMC2015> (дата обращения: 10.08.2015).

⁵³ Certified Management Consultant (CMC) – «Амстердамский стандарт».

⁵⁴ НИСКУ - Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению [сайт]. URL: <http://www.niscu.ru>.

Все сертифицированные консультанты имеют не менее чем пятилетний стаж управленческого консультирования в России, прошли процедуру экспертной оценки и публичной защиты своих консультативных кейсов (подтверждать свой статус и квалификацию они обязаны каждые 4 года) и подписали обязательство соблюдать правила этического кодекса НИСКУ, составленного в соответствии с международным стандартом.

В НИСКУ создан этический комитет, рассматривающий жалобы и рекламации клиентов и консультантов и уполномоченный выносить заключения о соответствии поведения консультантов требованиям этического кодекса.

Кодекс основывается на ценностях и принципах консультантов, принятых международным сообществом ICMCI⁵⁵. Кодекс подсказывает, как вести себя в разных ситуациях консультирования, и устанавливает границы между приемлемым и неприемлемым поведением. Кодекс содержит принципы и правила личного профессионального поведения сертифицированного консультанта по отношению к коллегам, поставщикам, клиентам.

Член НИСКУ может быть исключен из сообщества, если будут получены доказательства нарушения этического кодекса и вынесено соответствующее решение общего собрания Национального института сертифицированных консультантов по управлению.

Два раза в год НИСКУ проводит открытые тематические конференции по проблемам управления, на которых выступают с докладами, ведут круглые столы, секции и мастер-классы не только члены НИСКУ, но и приглашенные ведущие отечественные и зарубежные консультанты по управлению и специалисты в области экономики, социологии и психологии управления. На каждой конференции проводятся публичные сертификации консультантов по управлению. Консультанты презентуют один из своих консультативных кейсов и обязаны отвечать на вопросы и замечания всех желающих выступить участников конференции.

НИСКУ проводит обучающие семинары и программы как для консультантов, так и для предпринимателей и менеджеров по актуальным проблемам управления.

Направления деятельности НИСКУ:

1. Публичная сертификация по Международному (Амстердамскому) стандарту управленческого консультирования соискателей звания сертифицированного консультанта (СМС).
2. Проведение ежегодных конференций для консультантов и управленцев (как площадки интеллектуального и профессионального общения, взаимной оценки, признания, повышения ценности своих услуг).
3. Программа подготовки консультантов по управлению к сертификации.

⁵⁵ ICMCI – International Council of Management Consulting Institutes (англ.) – Международный совет институтов управленческого консультирования.

4. Проведение обучающих и проблемных семинаров силами сертифицированных консультантов по управлению⁵⁶.
5. Разработка и сертификация новых авторских методик и инструментов в сфере управления и управленческого консультирования.
6. Обучающие мастерские для молодых консультантов.
7. Организация и проведение тендеров среди консультантов по управлению на реализацию консалтинговых проектов.
8. Оказание помощи клиентам в выборе профессиональных консультантов (СМС) по профилю проектов, региону, специализации и опыту консультантов.
9. Аккредитация консалтинговых компаний.
10. Клуб консультантов по управлению.
11. Формирование рабочих групп консультантов для сложных, комплексных или тематических проектов.
12. Организация независимых точечных, региональных, отраслевых и всероссийских исследований, экспертиз и мониторинга качества управления, уровня организационного развития и конкурентоспособности для предприятий, организаций и территорий, органов власти и управления.

10.4. Национальная гильдия профессиональных консультантов

Участники Национальной гильдии профессиональных консультантов рассматривают ее как деловое объединение равноправных партнеров, для которых ценностями является многообразие, взаимное развитие, инициирование и выполнение комплексных проектов.

Членом гильдии могут быть как юридические, так и физические лица, оказывающие консалтинговые профессиональные услуги высокого качества, имеющие положительную репутацию в области консалтинга и взявшие на себя обязательства вносить вклад в развитие гильдии, активно участвуя в ее деятельности.

Деятельность гильдии имеет следующую направленность.

- Издательская деятельность.
- Создание учебных, научно-популярных, рекламных и др. кино- и видеофильмов в области консалтинга.
- Проведение всех видов консультаций.
- Осуществление экспертизы вариантов нормативных актов государства и органов местного самоуправления.
- Проведение мероприятий по обмену опытом, знаниями, методиками между членами гильдии.
- Разработка и реализация методики и внедрение интегрированного консультирования.

⁵⁶ См. отзывы на сайте НИСКУ www.niscu.ru.

- Осуществление маркетинговой деятельности в интересах членов гильдии (мониторинг рынка, продвижение, представление интересов, взаимная реклама, помощь в нахождении клиентов и т.п.).
- Изучение отечественных и зарубежных методик консультирования, прочие исследования в области консалтинга.
- Организация информационного обслуживания консультантов по интересующим вопросам.
- Организация и проведение обучения по специальным программам, семинаров для повышения квалификации.
- Осуществление позиционирования гильдии как организации, применяющей комплексный подход к решению задач бизнеса, консультантов и государства.
- Организация и участие в выставках, семинарах, прочих мероприятиях в области консалтинга.
- Осуществление сбора, хранения, обработки, переработки, реализации информации на любых видах носителей.
- Осуществление иных видов деятельности, не запрещенных законодательством Российской Федерации⁵⁷.

Миссия гильдии - интеграция интересов и базовых ресурсов стратегического альянса организаций бизнеса, консультационных фирм и государственных структур во имя интеграции и развития общества.

Гильдия уникальна своей ориентацией на формирование научно-образовательно-консультационного консорциума, действующего по принципу деловой сети в форме кластера. А в сети состоят профессионалы из таких городов России, как Москва, Санкт-Петербург, Калининград, Тверь, Воронеж, Белгород, Пенза, Вятка, Иваново, Калуга, Нижний Новгород, Великий Новгород, Новосибирск, Находка, Новоалтайск и др.

Формирование кластера направлено не только на то, чтобы обеспечить взаимодополнение участников по выполняемым ими специализированным функциям, устойчивое и надежное партнерство консультантов и партнерство между бизнесом, властью и консалтингом, но и на то, чтобы реализовать стратегию развития гильдии и ее партнеров. Кроме того, кластерная структура будет эффективна при выполнении совместных консалтинговых проектов за счет эффекта синергии, открытых горизонтальных коммуникаций, а также за счет координации деятельности участников кластера.

НГПК обладает многолетним опытом реализации комплексных проектов, в которых принимали участие консультанты разного профиля. В этом случае в центрах, созданных при гильдии, формируются проектные команды из лучших профильных консультантов, которые используют лучшие достижения в области консалтинга, являясь специалистами и экспертами в своих областях, их осведомленность и методическая база значительно превышает средний уровень консультантов широкого профиля.

⁵⁷ Из устава НГПК. URL: http://www.ngpc.ru/text/gil_ustav.htm (дата обращения: 10.08.2015).

Кроме того, гильдия выполняет методические разработки и соответствующее обучение специалистов для обеспечения результативности и слаженности работ по реализации консультационных проектов. Методические разработки НГПК содержат уникальные авторские разработки консультантов-членов гильдии.

Наряду с отмеченным гильдия осуществляет сертификацию консультантов, способствуя повышению качества и эффективности консалтинговых работ.

10.5. Школа консультантов по управлению

Рискните! Вся жизнь – это риск. Большого добивается тот, кто этого хочет.

Дейл Карнеги

Школа консультантов по управлению, действующая при Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, представляет собой единственное на территории СНГ учебное заведение дополнительного образования, которое осуществляет профессиональную переподготовку на базе высшего образования. Обучение заканчивается выдачей диплома и присвоением профессиональной квалификации «консультант по управлению».

За прошедший период времени ШКУ подготовила более 600 выпускников.

Свой главный вклад в преобразование российского общества школа осуществляет через свое значительное участие в формировании профессионального сообщества консультантов по управлению. Этот вклад школа осуществляет несколькими путями.

Она не только уникальна в своей исключительности в части подготовки дипломированных консультантов по управлению, но и формирует связи между ее выпускниками, другими консультантами, преподавателями бизнес-школ, вузов, ученых. В таких связях реализуется обмен информацией, распространение специальной литературы, объединение в разовые или постоянные консультационные команды, совместные обсуждения и т.п.

Иначе говоря, ШКУ является узлом 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 консультанты устанавливают здесь рабочие контакты со слушателями школы вплоть до осуществления совместных консультационных проектов. Кроме того, через ШКУ организуются стажировки выпускников школы за рубежом.

В школу принимаются слушатели уже имеющие высшее образование. Наибольшее внимание в ШКУ уделяется передаче слушателям методов управленческого консультирования от наиболее успешных консультантов. Их освоение требует некоторого опыта работы в консалтинге, бизнесе, а также напряженного внимания к деталям этих методов, нюансам их применения в разных ситуациях.

Численность каждой группы, как правило, ограничена 30 слушателями.

При зачислении приоритет отдаётся тем потенциальным слушателям, кто имеет наибольший стаж консультационной работы, совпадающий с управленческим консультированием. Остальные слушатели зачисляются на остающиеся вакантные места.

В ШКУ не просто качественно учат уникальным методикам и эффективным инструментам управленческого консультирования в одном из самых престижных вузов страны, но и дают возможность войти в сообщество консультантов по управлению с дальнейшей сертификацией по международному стандарту в НИСКУ.

ШКУ способствует созданию собственного успешного бизнеса выпускников школы в сфере управленческого консалтинга.

Только кончая задуманное сочинение, мы
уясняем себе, с чего нам следовало его
начать

Блез Паскаль

ПРАКТИКУМ

Упражнение-разминка. Моя учеба похожа на ...⁵⁸

Цели и возможности применения. Упражнение помогает вовлечь группу в размышление о проблематике учебной дисциплины, стимулирует творческую активность участников.

Необходимые материалы. Непрозрачный пакет с небольшими предметами по количеству участников упражнения. Например, мягкая игрушка, коробок спичек, фломастер, мел, набор ручек, увеличительное стекло, банан и т. д.

Время: 5-10 минут. **Размер группы:** любой.

Процедура

Все участники сидят в общем кругу. Тренер передает по кругу пакет с предметами.

Каждый участник должен, не глядя, достать предмет, показать его остальным участникам и быстро придумать, почему его учеба похожа на этот предмет. Например: «Моя учеба похожа на мягкую игрушку - зайца, потому что сам процесс обучения содержит элементы игры, в которой реальные вещи выглядят условными», и т.д.

Выводы. Можно фиксировать на доске мнения участников об их учебе, после чего вовлечь группу в дискуссию о том, все ли особенности их учебы отображены на доске.

Диспут

Тема диспута – «Нужен ли консалтинг как вид деятельности?».

Время: 25-30 минут.

Цель диспута: показать потребность в консультационной услуге, а также обеспечить приобретение и закрепление навыков доказательно, аргументированно излагать свою точку зрения, сохранять выдержку и спокойствие, воспринимать критику, с уважением относиться к мнению оппонента.

Правила для участников диспута:

1. Каждый имеет право высказать своё мнение. Если у тебя есть что сказать слушателям, пусть они узнают это.

2. Говори, что думаешь, думай, что говоришь! Высказывайся ясно и чётко. Не утверждай того, в чём не разобрался сам.

3. Постарайся как можно более убедительно изложить свою точку зрения. Опирайся только на достоверные факты.

4. Не повторяй того, что до тебя было сказано.

5. Уважай чужое мнение. Постарайся понять его. Умей выслушать точку зрения, с которой не согласен. Будь выдержанным. Не перебивай выступающего. Не давай личностных оценок. Правоту доказывай довода-

⁵⁸ Описание упражнения приведено в кн.: Лапыгин Ю. Н. Методы активного обучения: учебник и практикум для вузов. – М. : Юрайт, 2015. – С. 157.

ми, а не криком. Старайся не навязывать своего мнения.

6. Если доказана ошибочность твоей позиции, имей мужество признать свою неправоту.

7. Пусть главным итогом диспута станет твоё продвижение по нелёгкому пути постижения истины.

Фонд вопросов ведущего: Почему даже опыт наиболее удачливых менеджеров не всегда срабатывает в современных условиях? Кого из великих менеджеров можно отнести к разряду консультантов? Какое определение можно дать управленческому консалтингу? В чем заключается взаимодействие консультанта и клиента?

Дискуссия

Тема дискуссии – «В чем заключается сложность работы консультанта?» (выписывание высказываний на доске в режиме мозгового штурма с последующим обсуждением высказываний).

Время: 10-15 минут.

Дополнительные вопросы для обсуждения:

1. Что является объектом и предметом консультационной деятельности?
2. Что можно отнести к инструментам консультационной деятельности?
3. Почему консультирование является частью процесса управления организацией?
4. Что собой представляет управленческое консультирование как задача?
5. В чем заключается междисциплинарность консультирования?

Этапы работы

Предварительное обсуждение темы на уяснения сути вопроса.

Образование подгрупп.

Обсуждение в подгруппах.

Презентация результатов.

Общегрупповая дискуссия.

Подведение итогов: высказывания желающих, обобщение результатов дискуссии, варианты решений, возникшие в процесс общей дискуссии, выделение ошибок и особенно продуктивных решений.

Круглый стол

Круглый стол (тематический семинар) «Чем внутренние консультанты лучше консультантов внешних?».

Время: 15-25 минут.

Можно сдвинуть столы в аудитории так, чтобы участники работы видели лица друг друга.

Цели проведения круглого стола: познавательные, коммуникативные.

Материалы:

«свободный микрофон» (выступают все желающие по мере предоставления им слова ведущим);

маркеры и доска (флипчарт);

фонд вопросов, на которые должны ответить студенты (Почему в организации существует потребность в обеспечении непрерывного процесса консультирования? Чем отличаются внутренние консультанты от внешних? Назовите основные виды деятельности внутренних консультантов? В чем основные достоинства внешних консультантов по сравнению с внутренними?).

Порядок проведения

Краткое вводное слово ведущего о внутреннем и внешнем консультировании.

Заслушивание кратких вводных сообщений участников круглого стола.

Постановка перед участниками круглого стола вопросов самих участников работы.

Развёртывание дискуссии.

Выработка согласованных позиций по предмету обсуждения.

Подведение итогов работы круглого стола.

Диспут

Тема диспута – «Если управленческое консультирование выгодно клиенту, то почему не в каждой организации используют это преимущество в конкурентной борьбе?».

Время: 10-15 минут.

Цель диспута: приобретение и закрепление навыков доказательно, аргументированно излагать свою точку зрения в области управленческого консультирования, сохранять выдержку и спокойствие, воспринимать критику, с уважением относиться к мнению оппонента.

Целесообразно заранее подготовить активных студентов, предложив им подумать над конкретными вопросами темы и выступить в числе первых.

Фонд вопросов ведущего: Почему руководители организаций не всегда готовы пригласить консультантов для решения проблем организации? В чем заключается междисциплинарность консультирования? Каковы основные функции консультантов по управлению? Каковы основные причины обращения к консультантам?

Правила для участников диспута приведены выше.

Начало: предложить прокомментировать «происхождение» современных российских консультантов.

Приемы активизации процесса работы группы: наводящие вопросы, оценочные, побуждающие реплики, словесные клише (Я согласен (согласна), потому что...; Я не согласен (не согласна), потому что...; Я выражаю особое мнение, так как...).

Во время диспута ведущий должен следить за тем, чтобы выступления студентов были взаимосвязанными, освещали суть темы, а не уводили

в сторону от неё; комментировать выступления, поощрять наиболее интересные, «подбрасывать» дополнительные, наводящие, уточняющие вопросы, если возникает в этом необходимость.

Кейс

Когда у клиента кризисная ситуация

Время: 25-30 минут.

Завод по производству приборов для автомобильной и тракторной отрасли машиностроения, а также по производству кресел и кроватей для инвалидов обеспечивал деятельность градообразующего предприятия поселка городского типа. Завод приватизирован и за 10 лет адаптировался к новым рыночным условиям. Директор – волевой и опытный руководитель обеспечил то, что завод пережил самые сложные времена середины 90-х годов. Методом проб и ошибок (как всегда) им был сформирован аппарат управления, который компенсируя его (директора) слабые стороны, обеспечил равновесное функционирование. На заводе в советские времена был построен инструментальный цех для потребностей всей отрасли, чем и был завод интересен инвесторам.

Спад производства в автомобильной и тракторной отрасли и жесткая конкуренция на рынке указанной продукции побуждали искать инвесторов для диверсификации деятельности.

Линейно-функциональная организационная структура со всеми ее недостатками в части гибкого реагирования на требуемые изменения позволяла обеспечивать выполнение запланированных работ, но не могла гибко реагировать на перемены внешней среды.

Культура организации соответствовала традициям поселковой жизни, когда работники в основном были средней квалификации и успевали содержать домашних животных и выращивать продукцию на приусадебном участке, что смягчало ситуации кризисных лет экономических реформ.

В 2002 году генеральный директор и главный собственник завода неожиданно умер и его место занял, как водится, первый заместитель – главный инженер. Но завод уверенно пошел к состоянию банкротства, и новый директор обратился на кафедру университета с просьбой – помочь найти выход из кризиса.

Вдова усопшего генерального директора собиралась продать московским инвесторам контрольный пакет акций, чтобы поставить на ноги троих детей.

В сочетании с состоянием, близким к банкротству, такая ситуация вызывала суетную деятельность руководства завода, но желаемый результат не достигался. Хорошо поставленная плановая и исполнительская дисциплина и наличие самих планов не позволяли обеспечить прибыльное ведение бизнеса.

Для начала была достигнута договоренность заведующего кафедрой университета и директора завода о проведении однодневного диагностиче-

ского семинара на территории завода по идентификации команды управления. Предполагалось, что определение структуры и существующего состояния управленческой команды завода позволит определить резервы раскрытия ее потенциала и разработка предложений по изменению состава команды управления должна изменить ситуацию к лучшему.

Диагностический семинар был проведен на территории завода, в котором приняли участи 8 членов управленческой команды: новый директор, новый главный инженер, начальник отдела кадров, главный бухгалтер, заместитель директора по производству, главный механик, начальник отдела технического контроля, председатель профкома. Вначале ведущий-консультант осуществил презентацию модели Майерс - Бриггс по типологии личности и сообщил об основных принципах построения управленческих команд. Затем последовало тестирование, в котором путем самоидентификации работниками заводоуправления были установлены их типы личности. Анонимно (путем поднятия рук при озвучивании 16 типов) было установлено распределение типов личности в управленческой команде и соответственно ее профиль: TSNJ – 5 человек, ISFJ - 1 человек, ESFP – 1 человек, ISTJ – 1 человек.

Крайние показатели шкал представлены такими характеристиками: экстравертов (E) – 6 человек, а интровертов (I) – 2; сенсорно воспринимающих (S) – 8 человек, а интуитивно воспринимающих (N) – 0; рационально принимающих решения (T) – 6 человек, а эмоционально принимающих решения (F) – 2; ориентированных на результат (J) – 7 человек, а ориентированных на процесс (P) – 1.

По профилю группы команда управления заводом напоминала однорукого менеджера. В такой команде:

- комфортно находится ее членам;
- точки напряженности (конфликты) кроются в отношениях E-I; S-N; T-F; J-P;
- профиль неформального лидера команды совпадает с доминантным профилем группы, что создает почву для конкуренции внутри команды;
- присутствие E дает основание полагать, что информационные потоки в группе отлажены хорошо;
- совсем нет в команде генераторов идей (нужно вводить в группу либо работника с типом N, либо пользоваться услугами сторонних экспертов или консультантов для компенсации отсутствующего типа личности). Команда представляет собой думающих исполнителей, ориентированных на конкретный результат;
- в группе преобладают деловые отношения и недостает в группе чисто человеческих отношений (в группе мало F), эмоциональные отношения не поощряются;
- в команде очень хорошо поставлено планирование (тип S);
- интроверты в команде сильно перегружены экстравертами (2 I против 6 E).

В целом группа ориентирована на принятие рациональных решений (7 типов J и 6 T), при этом Р будет страдать, будет не понимать, что делается, что происходит в команде, зачем принимаются поспешные решения, будет пытаться блокировать решения (причем эмоционально, поскольку по типу личности он - F).

Самодиагностика каждого члена команды ОАО позволила сформировать профиль команды, провести анализ точек напряженности, определить вклад отдельных типов личности в деятельность команды.

Выполненные статистический и модальный анализы типов личностей команды управления позволили сформулировать рекомендации, направленные на повышение эффективности работы команды.

✓ Привлекать в группу N.

✓ Команде стремиться к большей открытости в части использования возможностей (Р = 1).

✓ Привлекать к работе специалиста по человеческим отношениям (с типом личности F или психолога).

✓ Создавать возможности для участия в работе ISFJ и ESFP, беречь эти типы личностей – это наиболее ценные кадры для системной работы команды (тем более они оба - F).

Так как наиболее часто встречающийся тип личности (ESTJ) и групповой профиль (ESTJ) совпадают, то можно предположить, что половина членов команды (4 из 8) могут «примерять на себя мундир руководителя».

Выводы и рекомендации по анализу:

- взаимопонимание высокое (6 одинаковых типов из 8);
- команде надо развивать способности слушать друг друга (мало F);
- ISFJ и ESFP надо периодически давать понять, что они нужны команде;
- ввести новые должности или новых людей, или новые типы личности (может, и не являющихся работниками организации, но по типу личности относящихся к F и N).

Однако рекомендации консультантов не имели дальнейшей перспективы. Завод через год был признан банкротом.

Задание по кейсу: почему через год завод стал банкротом.

Упражнение для завершения занятия. Письмо самому себе

Время: 10-15 минут.

Цели и возможности применения. Упражнение проводится в начале обучения в рамках изучаемой дисциплины и позволяет каждому студенту задуматься над тем, как он сможет применить полученные знания и приобретенный опыт в своей повседневной жизни и, возможно, консультационной практике.

Необходимые материалы: листы бумаги формата А4.

Процедура. Ведущий дает следующую инструкцию: «Сейчас вам нужно написать письмо самому себе, которое вы получите в конце семестра, причем написать тому человеку, который применил навыки, получен-

ные в процессе обучения, и добился определенных результатов. Может быть, есть какие-то вопросы, которые вы хотите задать? Вы можете порадоваться за этого человека или выразить понимание в связи с трудностями, которые он мог встретить на своем пути, и т.д.»

Можно предложить участникам фразы, которые они могут использовать, например «Я надеюсь, что ты успел...», «Я думаю, что у тебя получилось...», попросить перечислить и описать конкретные шаги, которые были сделаны к этому моменту, что именно они стали делать по-другому и что изменилось благодаря этому.

После того как письма написаны, они сворачиваются во «фронтовые треугольники», на которых каждый участник пишет свой реальный адрес со своей фамилией и инициалами.

Ведущий собирает все запечатанные «треугольники» и в конце семестра (на 10-м занятии) вручает адресатам.

Обсуждение. Не требуется. Можно попросить участников по желанию поделиться теми изменениями, которые они запланировали и описали в письмах.

Домашнее задание

Для тех, кто хочет больше знать:

Типология личности (индикатор Майерс-Бриггс)⁵⁹.

Методика проведения круглого стола⁶⁰.

Методика проведения диспута и дискуссии⁶¹.

Для самоидентификации можно выполнить тест⁶².

⁵⁹ Творческая личность: как использовать сильные стороны своего характера для развития креативности / Дэвид Голдстейн, Отто Креггер. – М. : Манн, Иванов и Фербер; 2014. – 416 с.

⁶⁰ Описание упражнения приведено в кн.: Лапыгин Ю. Н. Методы активного обучения: учебник и практикум для вузов. – М. : Юрайт, 2015. – С. 169-172.

⁶¹ Там же. – С. 172-173.

⁶² Характеристику типов личности можно найти в книге: Креггер О. Типы людей: 16 типов личности, определяющих как мы живем, работаем и любим / пер. с англ. Ю. Ю. Ступак. – М. : АСТ Астрель, 2005. – 348 с.

К главе 2

Упражнение-разминка. Применение предметов

Цель: развитие творческого воображения.

Время: 10-15 минут.

Материалы: маркер, авторучка, планшет, телефон, яблоко, бутылка воды и т.д.

Процедура. За две минуты найдите как можно больше применений для бутылки воды и запишите их.

Это упражнение, развивающее творческий интеллект, для рассмотрения можно брать любой другой предмет.

Вопросы для обсуждения:

1. Сложно было придумывать новое применение простым и знакомым вещам?
2. Как можно применять ваш предмет?
3. О чем заставило задуматься это упражнение?

Диспут

Тема диспута – «Из каких компонентов состоит управленческое консультирование?».

Время: 15-20 минут.

Цель диспута: приобретение и закрепление навыков доказательно, аргументированно излагать свою точку зрения в области управленческого консультирования, сохранять выдержку и спокойствие, воспринимать критику, с уважением относиться к мнению оппонента.

Фонд вопросов ведущего: В чем особенности управленческого консультирования в области администрирования? Какие вопросы решает управленческое консультирование в области финансового менеджмента? На чем сосредоточено внимание при консультировании по управлению персоналом? Какие направления консультирования затрагивает управленческое консультирование в области маркетинга? Что является предметом консультирования в области производственного менеджмента? Что включают консультационные услуги в области информационных технологий? Назовите самый динамично развивающийся рынок консалтинговых услуг в мире.

Правила для участников диспута, приемы активизации процесса работы группы: см. правила для диспута в практикуме к главе 1.

Конференция идей

Тема конференции – «Какие виды управленческого консультирования (нормативное, ценностное, проблемное, по проекту, по процессу) могут быть использованы в деятельности вуза и каким образом?». Выступающим подготовиться.

Время: 15-20 минут.

Ведет конференцию фасилитатор (преподаватель или назначенный и подготовленный студент).

Три этапа

Введение: участники знакомятся с условиями работы.

Объяснение темы и цели конференции.

Установка правил работы

Общие правила: общаемся друг с другом открыто, ясно и лаконично; внимательно слушаем друг друга; не существует глупых вопросов, вклад каждого имеет значение; даем возможность высказаться до конца.

Специальные правила: правила проведения мозгового штурма.

Рабочий этап: достигаются основные результаты (найти, собрать и взвесить идеи).

Вопросы по этапу: Как звучит первоначальный вопрос обозначенной задачи? О чем здесь может идти речь? Как еще можно сформулировать задачу? Какие есть идеи на этот счет? Какие из них наиболее важные, интересные?

Дополнительные вопросы конференции: Может ли какой-либо вид консультирования быть универсальным для вуза? По каким вопросам использовать проблемное консультирование в вузе? Кто мог бы осуществлять консультирование вуза по процессу? Какая служба вуза отвечает за нормативное консультирование? Когда в вузе может возникнуть потребность в ценностном консультировании?

Генерирование идей и оценка в режиме мозгового штурма.

Заключительный этап: фиксация результатов и оценка совместной работы

Вопрос: Как прошла совместная работа? Чего мы достигли? Что зафиксировать?

Круглый стол

Тема круглого стола – «Как используется аутсорсинг в консалтинге? Каковы базовые положения НЛП? Основные принципы коучинга».

Время: 15-20 минут.

Цели проведения круглого стола: обучение (познавательные, коммуникативные).

Материалы, порядок проведения – см. занятие 1.

Кейс

Выполнение консалтинговой работы в экспертном режиме.

Время: 20-30 минут.

Стратегия города Владимира изначально была принята городским Советом народных депутатов в 2005 году, но, победив на выборах в 2011 году, мэр города Владимира сдержал предвыборное обещание (разработать стратегию) и создал условия для своих сторонников (в основном представителей малого бизнеса) в части наработки креативными группами пред-

ложений по формированию новой стратегии развития города до 2030-го. Креативные группы формировались спонтанно и не имели постоянного членства. Иногда на работу над стратегией приходило более 100 человек, и организаторам приходилось их разбивать на подгруппы по интересам (по секциям).

Взаимодействие участников этого процесса походило на героев басни С. Михалкова, в которой еж-художник, написав пейзаж, пригласил в качестве эксперта посмотреть результаты своей работы уважаемого жителя леса – медведя. Медведь, в целом похвалив художника, заметил, что в правом углу картины хорошо бы изобразить бочку меда. Пришедший затем заяц сказал, что морковки не хватает, а козел сказал, что не хватает капусты; лиса заявила, что надо бы изобразить курочку, а волк – ягненка... Когда художник учел пожелания экспертов и пригласил их на просмотр, взглянули гости на пейзаж и прошептали: ералаш.

И несогласованная работа над стратегией неподготовленных для этой деятельности людей привела к тому, что прошло 9 месяцев, а креативные группы и их представители так и не смогли договориться между собой по перспективам развития города в части формирования стратегии.

Тогда мэр попросил подключиться к этой работе консультанта по управлению, объяснив, что время ушло, а через месяц надо выносить текст стратегии на общественные слушания и затем в законодательный орган города. Консультанту был представлен материал, наработанный экспертными группами, но его содержание напоминало собой пожелания из приведенной выше басни.

Выполнив контент-анализ доступных информационных источников и проведя серию интервью, консультанту удалось в отведенное время выстроить структуру стратегии города (видение, миссию, стратегические цели, формулировку самой стратегии), а также сформулировать основные стратегически значимые направления развития и стратегические проекты и программы развития города.

На первом же слушании вынесенная для обсуждения стратегия была подвергнута острой критике со стороны представителей креативных групп в режиме: а где «капуста», а где «морковка» и т.п.

Были высказаны замечания и представителями исполнительной и законодательной ветвей власти города. После внесения изменений и дополнений материалы стратегии были заслушаны во втором, а затем и в третьем чтении (после соответствующих изменений). И когда наступил декабрь со своими отчетами об итогах работы в текущем году и планах на следующий финансовый год, стратегия как документ отошла за второй, а затем и на третий план. О ней вспомнили в марте следующего года, но она так и не была утверждена.

Задание по кейсу: Почему не была утверждена стратегия развития г. Владимира до 2030 года? Кто был клиентом в этой консалтинговой работе? Достигнута ли была клиентом его цель? Всегда ли цель предвыборной кампании совпадает с целью развития города? Почему креативным

группам не удалось разработать стратегию? Надо ли было вовлечь в процесс разработки стратегии представителей законодательных и исполнительных органов власти?

Упражнение для завершения занятия. «Спасибо за приятное занятие!»

Время: 5 минут.

Пожалуйста, встаньте в общий круг.

Ведущий говорит: «Я хочу предложить вам поучаствовать в небольшой церемонии, которая поможет нам выразить дружеские чувства и благодарность друг другу».

Игра проходит следующим образом: один из вас становится в центр, другой подходит к нему, пожимает руку и произносит: «Спасибо за приятное занятие!»

Оба остаются в центре, по-прежнему держась за руки. Затем подходит третий участник, берет за свободную руку либо первого, либо второго, пожимает ее и говорит: «Спасибо за приятное занятие!» Таким образом, группа в центре круга постоянно увеличивается. Все держат друг друга за руки. Когда к вашей группе присоединится последний участник, замкните круг и завершите церемонию безмолвным крепким троекратным пожатием рук.

Домашнее задание

Задание: выполнить поиск консультационных фирм в регионе (Интернет, СМИ) для решения проблем вуза и последующего обсуждения полученных результатов.

Для тех, кто хочет узнать больше – книга Гоулмана Д. «Эмоциональный интеллект»⁶³.

Тестирование: определяем свой эмоциональный интеллект.

⁶³ Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 544 с.

Тест самоконтроля по разделу 1 (время 10 минут)

Фамилия, имя, отчество студента: _____

Пометить: правильное утверждение цифрой «1»;
неправильное утверждение цифрой «0».

№	Утверждение	Ответ
1.	Менеджера Якоку Ли можно отнести к разряду консультантов.	
2.	Такие консалтинговые фирмы, как McKinsey & Company, KPMG, ЛАНИТ, считаются крупнейшими консалтинговыми группами.	
3.	Совокупность независимых советов и помощи по вопросам управления, включая помощь в реализации советов, можно назвать управленческим консультированием	
4.	Участниками процесса управленческого консультирования называют советников, помощников и референтов.	
5.	Предметом консультационной деятельности выступает организация, желающая решить свои проблемы.	
6.	Консультирование не относится к процессу управления организацией, а рассматривает проблемы, сформулированные директором.	
7.	Как задача управленческое консультирование имеет междисциплинарную направленность.	
8.	Руководители организаций не всегда готовы пригласить консультантов для решения проблем организации, потому что опасаются нанять дилетантов.	
9	Междисциплинарность управленческого консультирования проявляется в различном толковании подходов и методов работы отдельными консультантами.	
10	Главная причина обращения руководителей организаций к консультантам заключается в нежелании создавать внутреннюю службу консалтинга.	
11	Под нормативным консультированием понимается консультирование по конкретным вопросам, на которые есть конкретные нормативы, установленные законами.	
12	Проблемное консультирование направлено на то, чтобы сформулировать проблему.	
13	Консультирование по проекту осуществляется тогда, когда клиент полностью поручает выполнение работы консультанту.	
14	Консультирования по процессу позволяет вовлечь клиента в процесс разработки решения.	
15	Самый динамично развивающийся рынок консалтинговых услуг находится в области информационных технологий.	
16	Аутсорсинг в консалтинге используется, когда клиент сам желает выполнить работу по решению управленческих проблем.	
17	Численность консультантов в мире в последние годы сокращается.	
18	Понимание моделей нейролингвистического программирования позволяет консультантам выстраивать программу развития организации.	
19	Это будет вам не интересно – типичный пример модели чтения мыслей в НЛП.	
20	Коучинг можно назвать одной из моделей управленческого консультирования.	

К главе 3

Упражнение-разминка. Приветствие в группе

Время: 5 минут.

Цель упражнения: разминка, приветствие друг друга. Участникам предлагается образовать круг и разделиться на три равные части: «европейцев», «японцев» и «кубинцев». Потом каждый из участников идет по кругу и здоровается со всеми «своим способом»: «европейцы» пожимают руку, «японцы» кланяются, «кубинцы» в приветствии похлопывают по плечу. Это упражнение обычно происходит весело и эмоционально. Его лучше всего ставить в начало занятия, для того чтобы поприветствовать друг друга и зарядить группу энергией.

Конференция идей

Тема конференции – «Обсуждение полученных результатов поиска консультационных фирм для вуза в регионе (Интернет, СМИ)».

Время: 20-25 минут

Цель: отработка навыка поиска консультационных фирм.

Рабочий этап: достигаются основные результаты (найти, собрать и взвесить идеи).

Вопросы по этапу: Как звучит первоначальный вопрос обозначенной задачи? О чем здесь может идти речь? Как еще можно сформулировать задачу? Какие есть идеи на этот счет? Какие из них наиболее важные, интересные?

Дополнительные вопросы конференции: Какие средства массовой информации содержат сведения о консультационных фирмах? Какие сайты Интернета содержат сведения о консультационных фирмах региона? Как оценить степень достоверности информации? Как осуществить выбор консультационной фирмы для нужд вуза?

Генерирование идей и оценка в режиме мозгового штурма.

Заключительный этап: фиксация результатов и оценка совместной работы.

Вопрос: Как прошла совместная работа? Чего мы достигли? Что зафиксировать?

Игра ролевая

Ролевая игра: получение заказа (консультант-клиентские отношения).

Время: 10-15 минут.

Вводятся две роли – «консультант» и «клиент».

Вводная «консультанту»: «Вы только что закончили вуз и устроились на работу в консалтинговую фирму. Лето – период отпусков. Ведущие специалисты отдыхают, и вам поручили провести переговоры с потенциальным клиентом – заместителем директора по персоналу торговой фирмы. Предварительный запрос фирмы заключался в проведении кон-

сультационной работы по росту мотивации работников в части увеличения объемов продаж. Ведущий специалист, уходя в отпуск, подготовил проект договора, и вы взяли его с собой. Переговоры состоятся через 3 минуты. Вы сидите в приемной заместителя директора».

Вводная «клиенту»: «Вы – заместитель директора по персоналу торговой фирмы. Работаете в этой должности недавно – второй месяц и стремитесь оправдать доверие генерального директора, назначившего вас. Вы никогда не проводили переговоров с консультантами по управлению, но наслышаны от знакомых, что это халтурщики, которые берутся за работу, в которой не разбираются, и только «пускают пыль в глаза» клиенту, создавая видимость своей значимости. Вы боитесь ошибиться и не знаете, какие вопросы задать, чтобы отказаться от договора, который подготовила консалтинговая фирма, хотя генеральный директор поручил вам заключить договор с надежной консалтинговой фирмой».

Задание: консультанту – заключить договор, выдвигая аргументы в пользу консалтинговой фирмы; клиенту – перенести подписание договора, чтобы успеть лучше подготовить аргументы в защиту интересов своей фирмы.

Задание наблюдателям: разбор ошибок, удачных приемов клиента и консультанта. Обсуждение результатов наблюдений.

Кейс

Стратегия развития группы компаний «Дверь»

Время: 40-50 минут.

Слушатель бизнес-школы МЭСИ (МВА), будучи заместителем директора по развитию группы компаний «Дверь», обратилась с предложением о разработке стратегии развития группы компаний. Месяц тому назад она была принята на работу, и ей надо было демонстрировать результаты своей деятельности. Директор (он же единственный собственник всех компаний, входящих в группу) был согласен на внешнее консультирование, но просил объяснить, что особенного может дать управленческий консалтинг: до этого в компании проводился консалтинг, но клиент был разочарован. В результате первой встречи была достигнута договоренность о том, что главная проблема, которую нужно решить – это сплочение управленческой команды, которое может быть достигнуто в процессе совместного решения накопившихся проблем при разработке стратегии развития группы компаний.

Компания была создана в 1998 году и занималась дистрибуцией дверей российских производителей (г. Кострома, г. Йошкар-Ола). Сеть по г. Москве состояла из 20 демонстрационных точек. Поскольку качество реализуемой продукции было неудовлетворительным, руководство приняло решение о создании собственного производства. В 2007 году было организовано производство дверей в г. Владимире. Было закуплено дорогостоящее оборудование, удовлетворяющее требованиям по качеству продукции руководства компании.

Группа компаний «Дверь» включает в себя: завод «Ворота», осуществляющий производство металлоконструкций, каркаса двери и окраску дверного блока (в г. Владимире); завод «Панель», осуществляющий производство панелей отделок на дверной блок (в Московской области); компанию «Фурнитура», осуществляющую снабжение и сбыт замков, фурнитуры (на окраине г. Москвы); компанию «Надежная дверь», осуществляющую реализацию стальных дверей и контроль за выполнением заказа (в г. Москве).

Численность персонала группы компаний изменялась с положительной динамикой, в среднем на 5 % в год. На дату начала работы численность группы компаний составляла 500 человек.

Группа компаний занимается производством и установкой стальных дверей. Объем произведенной и установленной продукции в период с 2007 по 2009 год развивался с положительной динамикой (рост примерно 20 % в год).

Основными клиентами компании «Надежная дверь» являются индивидуальные заказчики, а также агенты-дизайнеры и архитекторы, в соотношении 80/20. Дилерами компании являлись клиенты завода «Ворота», которые обеспечивают 50 % прибыли завода, помимо производства для компании «Надежная дверь».

Поставщиками выступают компании-производители фурнитуры, замковых механизмов, других комплектующих из Италии, Германии, Китая и России.

Конкурентами группы компаний «Дверь» выступают: на российском рынке – 2 компании-производителя (по использованию материалов в производстве и конструкций) – производство в г. Костроме и г. Йошкар-Оле; китайские производители (конкуренты по цене).

Доля группы компаний «Дверь» на рынке – 12 %, доля крупных отечественных компаний-конкурентов – 18 %, китайских производителей дверей – 40 %, остальные (небольшие кооперативы, «гаражное» производство) – 30 %.

Отличительными особенностями продукции группы компаний «Дверь» являются качество изготовления, качество материалов, качество монтажа, постоянное совершенствование характеристик продукции, внедрение новых технологий, эксклюзивная отделка дверей.

Структура группы компаний матричная. Основными процессами группы компаний является выполнение заказа, разработка и внедрение изменений. Принятие решений осуществляет единственный владелец группы компаний «Дверь».

✓ Структура и система управления. Структурной схемы группы компаний и каждой компании в отдельности не существовало на дату начала работы. Контакт с клиентом (единственным владельцем) имеет компания «Надежная дверь» через отдел сбыта (на него замыкается отдел электроники, диспетчерский отдел, замерщики и мастера-оценщики, консультанты, а также отдел рекламы, склад и отдел закупок) и производство,

к которому относится транспортный участок, участок сборки, установщики, сервисная служба. Административно-управленческий аппарат взаимодействует с названными подразделениями по горизонтали, вертикали или диагонали всякий раз, когда этого требует ситуация.

✓ Особенности персонала — страхи, тревоги, цели, представления о будущем. У руководителя головной компании на этапе проведения переговоров возникала тревога по поводу утечки информации, помех в текущей работе, опасение того, что консультант со стороны не сможет разобраться в проблемах компании и предложить оригинальные решения. Руководители смежных компаний в рамках диагностического семинара преследовали цели общения между собой и собственником. Представление о будущем не выстроено и понимается руководителем каждой компании группы в целом по-своему.

Организационная культура напоминает клановую, что позволяет воспринимать группу компаний как большую семью, в которой у ее членов много общего, а ее владелец играет роль родителя. Поощряется коллективная работа, но по факту компании группы функционируют порознь, а руководители компаний вместе практически не встречаются.

Присутствуют элементы адхократической организационной культуры в виде условий для динамичного предпринимательства и творческой работы. Ради общего успеха члены управленческой команды готовы на личные жертвы и риск. Лидер считается новатором, готовым рисковать и поощрять личную инициативу, творчество и свободу в сочетании со стремлением держать под личным контролем как можно больше бизнес-процессов.

В качестве артефактов следует отметить фирменную символику и форму одежды установщиков дверей, а также планировку помещений представительств по г. Москве. Но отсутствуют обряды и ритуалы, поскольку все компании напряженно трудятся в текущем процессе.

Провозглашаемые ценности (видение, миссия, стратегические цели) отсутствуют. Об этом знает только владелец группы компаний, но его видение до работников не доведено.

Контракт на консультирование:

✓ содержание работы состояло из диагностики, когда методом интервью были получены предварительные результаты SWOT-анализа, а также посредством тестирования и интервью определены типы личности по Майерс - Бриггс потенциальной управленческой команды. Выездной диагностический и одновременно разработочный семинар проведен в течение пятницы и двух выходных дней под Москвой;

✓ предполагаемый результат заключался в сближении позиций членов управленческой команды и разработке согласованной перспективы развития группы компаний;

✓ ответственность сторон. Договор на выполнение работ был только устным, и в его основе (в части ответственности сторон) лежали согласие

собственника группы компаний оплатить работу при любом результате и авторитет консультанта как доктора наук, преподавателя бизнес-школы;

✓ критерии оценки результата. Должен начаться процесс формирования сплоченной управленческой команды и должны быть определены стратегически значимые действия, обеспечивающие развитие группы компаний.

Содержание консультационной работы.

- Индивидуальное консультирование собственника группы компаний. Осуществлялось как в части теоретических вопросов стратегического управления организациями, так и в части сильных и слабых сторон членов его управленческой команды, исходя из характеристик типов личности, определенных по модели Майер - Бриггс.

- Групповое консультирование. Диагностический семинар проходил так, что задания на каждом этапе выполнялись в подгруппах, а затем обсуждались в полной группе. Консультант осуществлял включенное консультирование в одной из подгрупп и наблюдал за динамикой второй подгруппы время от времени, что обеспечивало равномерное движение групп к общему результату. Перед каждым этапом консультант излагал теорию вопроса и комментировал практику ее применения, а затем отвечал на вопросы по мере их возникновения.

- Консультационная работа.

Проект начался с интервью (развивающего интервью) и тестирования предполагаемых участников предстоящей групповой работы. Причем перечень участников был согласован с владельцем группы компаний, а тестирование на предмет выявления типов личности в рамках модели Майерс - Бриггс. Результаты тестирования позволили в дальнейшем сформировать две группы, равновесные по своим способностям и обеспечению требуемой групповой динамики.

Трехдневный семинар проведен в одном из пансионатов Московской области⁶⁴ в форме обучающего семинара в сочетании с диагностикой и последующим поиском решения выявленных проблем. Согласованные результаты SWOT-анализа ранжированы, что позволило разработать матрицу решений и выйти на стратегически значимые проекты и программы. Определена философия развития как сочетание видения, миссии и стратегических целей, а также сформулирована сама стратегия развития группы компаний.

По окончании групповой работы было высказано предложение продолжить работу через три месяца и сделать ее регулярной (4 раза в год).

Задания по кейсу: Почему предварительно проведенный SWOT-анализ позволил сократить время разработки стратегии в период проведения семинара? Чем опасна работа консультанта без заключения на бумаге

⁶⁴ Оборудованное помещение для групповой работы – проектор, доска, флипчарт, необходимая мебель; комфортабельные одноместные номера для размещения участников, трехразовое питание, а в перерывах – чай, кофе, пряности, в вечернее время – сауна и гитара.

договора с клиентом? Чем обусловлено желание участников проводить регулярные семинары в сопровождении консультанта? Что обеспечило сплочение управленческой команды?

Упражнение для завершения занятия. Подарок группе

Цель: положительное завершение занятия и рефлексия.

Время: 3-5 минут.

Описание упражнения. Ведущий: «Давайте подумаем, что мы могли бы подарить вашей группе, чтобы взаимодействие в ней стало еще эффективнее, а отношения в ней – более сплоченными? Давайте скажем, что каждый из нас дарит группе. Я, например, дарю вам оптимизм и взаимное доверие». Далее каждый из участников высказывается, что он хотел бы подарить группе. «Давайте наградим себя за успешную работу аплодисментами!»

Психологический смысл упражнения: ритуал, позволяющий завершить практикум красиво и на положительной эмоциональной ноте.

Обсуждение: «Наше занятие подошло к завершению. Хочу спросить у вас, что нового вы сегодня узнали? Что полезного вынесли для себя, для группы?»

Ну вот, все подарки подарены, игры пройдены, слова сказаны. Вы все были активны, слаженно работали в команде. Не забывайте, что вы – единое целое, каждый из вас – важная и необходимая, уникальная часть этого целого! Вместе вы – сила! Спасибо всем за участие!»

Домашнее задание

Для тех, кто хочет узнать больше об управленческой команде – книга Кэтмелл Э. и Уоллес Э.⁶⁵

⁶⁵ Кэтмелл Э., Уоллес Э. Корпорация гениев. Как управлять командой творческих людей. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 344 с.

К главе 4

Упражнение-разминка. Три слова

Время: 10 минут.

Берутся **наугад** три слова, не связанные между собой по смыслу. Надо составить как можно больше предложений, включающих эти слова. Можно менять падежи, дополнять предложение другими словами.

I вариант: «озеро», «медведь», «карандаш».

II вариант: «улица», «книга», «фартук».

III вариант: «мяч», «небо», «цветок».

IV вариант: «очки», «сумка», «велосипед».

Игру можно усложнить, если предложения с тремя словами будут составляться так, чтобы они образовали небольшой коллективный рассказ. По очереди ребята называют свои фразы, учитывая требование держать в уме общий замысел группового рассказа. При этом в каждом из предложений разрешается использовать не все три заданных слова, а два из них.

Например, по варианту II может быть придуман рассказ: «Девочка шла по улице и несла книгу, завернутую в фартук. Вдруг книга упала, фартук испачкался, а девочка заплакала. На улице было много народа, девочка вытерла слезы, подняла книгу и снова завернула ее в фартук. Она пришла с улицы домой, выстирала фартук, почистила книгу».

Диспут

Тема диспута – «Могут ли одни и те же факторы внешней среды одновременно создавать возможности и угрозы?».

Время: 15-20 минут.

Цель диспута: приобретение и закрепление навыков доказательно, аргументированно излагать свою точку зрения в области SWOT-анализа, сохранять выдержку и спокойствие, воспринимать критику, с уважением относиться к мнению оппонента.

Диспут можно проводить в полной группе, а можно поделить группу на две подгруппы. Провести диспуты в подгруппах, а затем продолжить диспут в полной группе. Целесообразно заранее подготовить активных студентов, предложив им подумать над конкретными вопросами темы и выступить в числе первых.

Фонд вопросов ведущего: Какие факторы внешней среды следует учитывать при анализе ситуации? Что можно считать угрозой развитию организации? Что понимается под возможностями развития организации? Почему факторы внешней среды принято делить на факторы дальнего и ближнего окружения организации?

Правила для участников диспута (см. предыдущие практикумы).

Начало: предложить прокомментировать варианты шаблонного мышления.

Приемы активизации процесса работы группы: наводящие вопро-

сы, оценочные, побуждающие реплики, словесные клише (Я согласен (согласна), потому что...; Я не согласен (не согласна), потому что...; Я выражаю особое мнение, так как...).

Во время диспута ведущий должен следить за тем, чтобы выступления студентов были взаимосвязанными, освещали суть темы, а не уводили в сторону от неё; комментировать выступления, поощрять наиболее интересные, «подбрасывать» дополнительные, наводящие, уточняющие вопросы, если возникает в этом необходимость.

Конференция идей

Время: 15-20 минут.

Тема конференции – «Классификации методов консультирования».

Ведет конференцию фасилитатор (преподаватель или назначенный и подготовленный студент).

Введение: участники знакомятся с условиями работы.

Объяснение темы и цели конференции.

Установка правил работы (см. предыдущие практикумы).

Рабочий этап: достигаются основные результаты (найти, собрать и взвесить идеи).

Вопросы по этапу: Основное содержание классификации методов по срокам действия социальных технологий.

Дополнительные вопросы конференции: Классификация методов консультирования по условиям их применения; Методы консультирования, направленные на решение управленческих проблем.

Генерирование идей и оценка в режиме мозгового штурма.

Заключительный этап: фиксация результатов и оценка совместной работы

Вопросы: Как прошла совместная работа? Чего мы достигли? Что зафиксировать?

Кейс

Стратегия муниципального образования

Время: 40-50 минут.

Разработка стратегии – процедура не каждодневная, а, скорее, разовая и требующая специальных знаний и опыта. Поэтому муниципальные образования часто обращаются за помощью к консультантам по управлению.

Так распоряжением главы администрации «Района» была создана группа стратегического планирования, состоящая из работников администрации и законодательного собрания (среди которых представители бизнеса и представители местного сообщества), а для осуществления процесса разработки были привлечены консультанты – преподаватели регионального учебного заведения, проводившие подобную работу не раз в муниципальных образованиях региона.

Надо заметить, что к началу работы уже был принят Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации»⁶⁶, что обязывало разработчиков придерживаться заданного формата стратегии.

Консультанты начали процесс работы с обучающего семинара для участников группы стратегического планирования, где объяснили суть стратегического управления, дали основные понятия и специфику вступившего в силу указанного выше Федерального закона. Надо заметить, что на первый семинар пришли практически все члены группы.

Второму диагностическому семинару предшествовало анкетный опрос по аспектам SWOT-анализа и философии развития (видения, миссии, стратегических целей и самой стратегии). Результаты опроса позволили составить предварительную оценку ситуации и первый набросок представления участников группы стратегического планирования о перспективе. Консультанты в экспертном режиме провели ранжирование результатов анализа, построили матрицы решений и структурную схему стратегии.

На втором семинаре были уточнены формулировки результатов анализа (см. ниже «Результаты SWOT-анализа»), собранные консультантами по результатам анкетного опроса, ранжированы методом номинальных групп и построены матрицы решений. Причем, поскольку участников рабочей группы было около 20 человек, было выполнено разделение группы на 2 подгруппы, каждая из которых самостоятельно выполнила ранжирование результатов анализа и построение матрицы решений. Надо заметить, что на семинар не пришли некоторые члены групп, но появились новые, те, что не были на первом семинаре.

Результаты SWOT-анализа

Группировки сильных сторон

1. Возможность организации производств из местных ресурсов (вода, торф, глина, песок, щебень, древесина) позволяет организовать местное производство.

2. Район привлекателен для инвестирования инноваций в силу наличия ж.-д. и 2 транзитных дорог.

3. Наличие свободных мощностей по газу и электричеству – потенциал для развития.

4. Наличие у населения огородов поддерживает уровень жизни населения.

5. Наличие предприятий по переработке мяса, древесины, сельскохозяйственные и текстильные предприятия, а также обновление основных фондов «Молочного комбината» и «Завода» составляют потенциал Района.

6. Природные ресурсы и памятники составляют потенциал развития туризма.

7. Район считается спокойным, есть согласие и взаимодействие власти, бизнеса и местного сообщества.

⁶⁶ Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Система «ГАРАНТ».

Группировки проблем

1. Инертность населения при невысоком уровне жизни ведет к снижению культуры и нетерпимому отношению к гастарбайтерам.
2. Власть не имеет достаточной самостоятельности и независимости, а качество и скорость исполнения принятых решений не удовлетворительны.
3. Неразвитая инфраструктура и пассивность власти в части продвижения Района обуславливают слабую инвестиционную привлекательность.
4. Низкий уровень доходов ведет к оттоку квалифицированных кадров.
5. Ветхие электросети при высоком уровне потерь и ограниченности мощности сдерживают инвестиции в Район.
6. Ухудшение демографической ситуации при старении населения в целом сдерживает развитие.
7. Содействие предпринимательству оказывается незначительное, а само оно разрозненно и малоактивно и ориентировано на спекулятивный сектор экономики.
8. Источников воды недостаточно, что при недостаточности станций водоподготовки, а также большом количестве неочищенных сточных вод создает угрозу качеству жизни населения Района.
9. Нестабильность формирования доходной части бюджета не позволяет решать задачи социально-экономического развития Района.
10. Высокий уровень износа основных фондов (в учреждениях здравоохранения и ЖКХ) снижает качество услуг населению.

Группировки возможностей

1. Спрос мегаполисов на экологически чистую продукцию сельского хозяйства растет.
2. Импортозамещение дает толчок развитию производств в Районе и в первую очередь продуктов питания.
3. Введение Россией санкций по импорту продуктов питания повышает спрос на сельхозпродукцию Района.
4. Переориентация правительства на внутреннего производителя дает надежду на рост производства местных товаров.
5. Импортозамещение дает толчок развитию собственных производств.
6. Обязательность действия государственных программ с конкретными целями и задачами и обеспечено устойчивым финансированием.
7. Продукция предприятий района известна в стране и за рубежом и пользуется спросом.

Группировки угроз

1. Инфляция при росте цен и тарифов и недофинансирование социальных программ сокращают инвестиционные возможности региона, усугубляемые наличием сильных центров притяжения инвестиций.

2. Более дешевые привозные товары, реализуемые через сети торговых предприятий, закрывают доступ на рынок мелким товаропроизводителям.

3. Проблема обращения с отходами производства и потребления – угроза развитию территории и здоровью населения.

4. Утрачен престиж многих рабочих профессий, нехватка квалифицированных кадров на производстве и в АПК.

5. Тенденция к снижению рождаемости, популяризация гражданских браков.

6. Решения принимаются вне Района, значит, не всегда в интересах Района (как в органах власти, так и на предприятиях).

7. Товаропроизводители района не уверены, что после возможной отмены санкций государству потребуются отечественные товары.

8. У промышленных предприятий имеется зависимость от поставок из других стран.

9. Рост транзита грузов по территории Района (особенно перевозимых автомобильным транспортом) разрушает дороги и ухудшает экологию Района.

Консультанты после семинара в экспертном режиме обработали результаты второго семинара и на третий семинар вынесли для согласования цели развития Района и процедуру формирования стратегии. Цели консультанты сформулировали, исходя из результатов построения матрицы решений (см. таблицу 2). Согласование и ранжирование целей после краткого их обсуждения выполнено методом номинальных групп. Согласованы были также формулировки видения и миссии Района. Надо заметить, что на семинар не пришли некоторые члены групп, но появились новые, те, что не были на втором семинаре.

Видение

Экологически чистый сельскохозяйственный Район с развитой промышленностью и туристской инфраструктурой, в котором профицит бюджета гарантирует высокое качество жизни населения.

Миссия

Развитие сельского хозяйства, промышленности и туризма, обеспечивающее занятость населения и рост его благосостояния, а также демографический рост.

Цели

Привлечение инвестиций в модернизацию инфраструктуры и повышение инвестиционной привлекательности Района.

Создание дополнительных рабочих мест, рост доходов населения и бюджета.

Изменение ценностных ориентаций жителей, повышение качества жизни населения.

Обеспечение условий для удержания квалифицированных кадров.

Стратегия развития Района

Привлечение инвестиций на основе роста инвестиционной привлекательности и изменения ценностных ориентаций населения Района, что позволит создать новые рабочие места и удержать квалифицированные кадры, а также позволит повысить качество жизни населения и рост доходов и расходов бюджета района на социальные цели.

Четвертый семинар по разработке показателей развития Района и оценке финансовых ресурсов для реализации намеченных стратегически значимых проектов и программ не состоялся по причине занятости как консультантов, так и членов рабочей группы. В итоге указанную работу и разнесение проектов и программ по федеральным и региональным программам консультанты выполнили в экспертном режиме – сами.

В итоге был подготовлен текст самой стратегии Района в соответствии с федеральным законом и отчет о проделанной работе, предусмотренный договором между вузом и администрацией Района.

В адрес администрации Района был направлен текст стратегии и в электронном виде текст отчета, но члены рабочей группы, ответственные за результат разработки, дали краткий отзыв на полученный документ: это не стратегия!

Такой ответ, с одной стороны, был вызван ожиданием увидеть в стратегии план действий подразделений администрации на ближайшую перспективу и в разрезе традиционных направлений: образование, здравоохранение, физкультура и спорт, жилищно-коммунальное хозяйство и т.п. И так было раньше – до выхода в свет федерального закона, который определил содержание стратегии и отдельно от нее – содержание прогнозов, программы развития муниципального образования и план реализации стратегии. Во-вторых, отсутствие на всех разработочных семинарах указанных лиц, принимающих решения в администрации Района, стало причиной возражений по поводу содержания стратегии.

Задание по кейсу: Какие формулировки результатов анализа факторов внешней и внутренней среды можно поправить? Как по результатам анализа сформулировать стратегию? Где и в чем консультанты допустили ошибки, которые привели к конфликту с клиентом при сдаче результатов работы? Как поэтапно выполнен SWOT-анализ? Зачем было делить на втором семинаре полную группу на подгруппы? В чем трудности представления результатов, полученных консультантами экспертным путем? Какие формулировки результатов анализа факторов внешней и внутренней среды можно поправить?

<h3>Конференция идей</h3>

Тема конференции – «Как можно использовать результаты SWOT-анализа?».

Время: 20-30 минут.

Ведет конференцию фасилитатор (преподаватель или назначенный и подготовленный студент).

Введение: участники знакомятся с условиями работы.

Объяснение темы и цели конференции.

Установка правил работы (см. предыдущие практикумы).

Рабочий этап: достигаются основные результаты (найти, собрать и взвесить идеи).

Вопросы по этапу: Что собой представляют результаты SWOT-анализа?

Дополнительные вопросы конференции: Как использовали результаты SWOT-анализа в прошлом веке? Как от результатов SWOT-анализа перейти к формулированию стратегии? Как строится матрица решений по результатам SWOT-анализа?

Генерирование идей и оценка в режиме мозгового штурма.

Заключительный этап: фиксация результатов и оценка совместной работы

Вопросы: Как прошла совместная работа? Чего мы достигли? Что зафиксировать?

Упражнение для завершения занятия. Пожелания по кругу

Время: 3-5 минут.

Цель: поднять общий эмоциональный настрой и акцентировать доброжелательное отношение друг к другу.

Время: 5 мин.

Материалы: не требуются.

Ведущий предлагает членам группы пожелать своему соседу что-нибудь.

Вопросы:

1. Изменилось ли ваше представление о себе?
2. Какой опыт вы получили для себя на занятии сегодня?
3. Что нового вы узнали о себе?
4. Какие выводы вы сделали для себя?

Домашнее задание

Для тех, кто хочет узнать больше: о SWOT-анализе, матрице решений, структурной схеме стратегии, видении, миссии, стратегических целях – книга Лапыгина Ю. Н.⁶⁷

⁶⁷ Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. - М. : Инфра-М, 2014. – 208 с.

Тест самоконтроля по разделу 2 (время 10 минут)

Фамилия, имя, отчество студента: _____

Пометить: правильное утверждение цифрой «1»;
неправильное утверждение – цифрой «0».

№	Утверждение	Ответ
1.	Клиент всегда может сформулировать свой заказ.	
2.	Когда консультационные услуги осуществляются на безвозмездной основе, тогда заключается устный договор.	
3.	Если договориться на консультационную работу с крупным клиентом, консультанты могут предложить работу по диагностике на безвозмездной основе.	
4.	Работать с новым клиентом по аналогии с предыдущим – это ошибка для консультанта.	
5.	Причина разочарований клиента от результатов работы консультанта кроется в нежелании оплачивать услугу.	
6.	Первая школа консультантов по управлению и организационному развитию в нашей стране была создана при Санкт-Петербургском университете.	
7.	Отечественные клиенты больше привлекают к консалтинговой работе иностранные фирмы.	
8.	Преимущества иностранных консультационных компаний в их независимости и беспристрастности.	
9.	Лучшее понимание сути проблем российских организаций – преимущество отечественных консультационных фирм.	
10.	Базы данных ассоциаций и союзов консультантов по управлению являются источником информации при осуществлении поиска консультационных фирм.	
11.	Каждый консультант имеет свои особенные и излюбленные методы консультирования.	
12.	Проконтролировать качество консультационных услуг довольно легко.	
13.	По международной классификации есть три уровня качества консультационных услуг: первостепенный, второстепенный и обязательный.	
14.	Граница между управленческим консультированием и остальными деловыми услугами достаточно размыта.	
15.	Клиентам с более развитым правым полушарием лучше предоставлять отчет в устной форме и без графического оформления.	
16.	Внешняя среда клиента представляет собой специфику внешнеторгового оборота в долгосрочном периоде.	
17.	Основное содержание SWOT-анализа заключается в получении сводных данных за отчетный период.	
18.	Слабые стороны организации клиента представляют собой его проблемы.	
19.	Анализ макроокружения организации клиента называют иногда PEST-анализом.	
20.	Результаты SWOT-анализа консультанты используют при выполнении PEST-анализа.	

К главе 5

Упражнение-разминка. Психологическая разминка

Цель упражнения - формирование доверительного стиля общения в процессе налаживания контактов и создание позитивных эмоциональных установок на доверительное общение.

Время: 10-15 минут.

Участники садятся в круг и по очереди приветствуют друг друга, обязательно подчеркивая индивидуальность партнера, например: «Я рад тебя видеть и хочу сказать, что ты выглядишь великолепно» или «Привет, ты как всегда энергичен и весел». Можно вспомнить о той индивидуальной черте, которую сам человек выделил при первом знакомстве. Участник может обращаться ко всем сразу или к конкретному человеку. Во время этой психологической разминки группа должна настроиться на доверительный стиль общения, продемонстрировать свое доброе отношение друг к другу.

Ведущему следует обращать внимание на манеры установления контактов. По окончании упражнения ведущий разбирает типичные ошибки, допущенные участниками, и демонстрирует наиболее продуктивные способы приветствий.

Конференция идей

Тема конференции – «Организационная патология в вузе (в котором учатся студенты)».

Время: 15-20 минут.

Ведет конференцию фасилитатор (преподаватель или назначенный и подготовленный студент).

Введение: участники знакомятся с условиями работы.

Объяснение темы и цели конференции.

Установка правил работы (см. предыдущие практикумы).

Рабочий этап: достигаются основные результаты (найти, собрать и взвесить идеи).

Вопросы по этапу: Что собой представляет организационная патология?

Дополнительные вопросы конференции: Какие виды организационной патологии вам известны? Какая организационная патология может быть отнесена к деятельности деканата вуза? Что из организационной патологии характерно для кафедры вуза?

Генерирование идей и оценка в режиме мозгового штурма.

Заключительный этап: фиксация результатов и оценка совместной работы.

Вопросы: Как прошла совместная работа? Чего мы достигли? Что зафиксировать?

Внутреннее консультирование

В 2005 году Университет возглавил вновь избранный ректор, который в течение полугода вникал в дела и готов был к переменам. Одна из кафедр Университета вышла с инициативным предложением в части организации процесса разработки стратегических изменений, необходимых вузу. Ректор не без опасения согласился и издал соответствующий приказ.

Контракт на консультирование.

✓ **Содержание работы.** Поскольку клиент в лице ректора не представлял возможностей стратегического управления и управленческого консультирования, а авторитет кафедры был высок, то содержание работы определили преподаватели кафедры, имевшие опыт проведения консалтинговых работ.

✓ **Предполагаемый результат:** документ, содержащий перспективу развития Университета; одинаковое понимание основным составом ректората того состояния, в котором находится Университет, и возможностей для развития.

✓ **Ответственность сторон** не была определена формально, а была основана на доверии со стороны клиента к кафедре, на базе которой создан диссертационный совет и работники которой опубликовали монографии и учебные пособия по стратегическому развитию организаций, получившие признание не только в регионе, но и в стране в целом. Кафедра несла ответственность в части своей репутации ведущей, традиционно занимающей первые места в рейтинге кафедр Университета.

✓ **Критерии оценки результата:** разработанная стратегия должна быть направлена на решение стратегически значимых проблем и предусматривать использование возможностей для успешного развития, должна быть воспринимаемой на уровне администрации региона и в Министерстве образования и науки России.

Диагностика и описание состояния организации.

История организации. Университету 43 года. Создан на базе политехнического университета. В руководстве Университета его же выпускники – все с техническим образованием.

Особенности рынка. Клиенты – выпускники школ и колледжей, а также лица, повышающие свою квалификацию или обучающиеся в рамках переквалификации. Большой объем научно-исследовательских работ по заказам министерств и ведомств, а также хозяйствующих субъектов. Ведущее высшее учебное заведение региона. По совокупным показателям занимало 55-е место в рейтинге университетов страны. Партнерские договоры подписаны с вузами Германии, с Инновационно-технологическим центром, Торгово-промышленной палатой региона, крупными предприятиями и т.п. Среди конкурентов 26 высших учебных заведений, среди которых в основном филиалы московских вузов.

Технология подготовки кадров традиционная. Мультимедийные, дистанционные технологии находились на этапе формирования. Интерак-

тивные формы проведения аудиторных занятий практически не использовались.

Структура и система управления. Высший орган управления – ученый совет университета, между заседаниями совета – ректорат, текущая работа координировалась ректором. Структура, традиционная для высшей школы страны: кафедры, которые объединены в факультеты, а факультеты представлены деканами в ректорате. Научно-образовательные центры носили, скорее, имитационный характер и функционировали в большинстве своем на инициативной основе без освобождения их руководителей от основной деятельности.

Особенности персонала – страхи, тревоги, цели, представления о будущем. Как и любой ученый совет вуза представлен в основном консервативными пенсионерами, адаптировавшимися к условиям рынка. Персонал кафедр также адаптирован к переменам рынка, но в большей степени проявляет недовольство сложившимся положением: наиболее активные члены кафедр либо уходят в бизнес, либо преподают в 2-3 вузах дополнительно. В целом для характеристики персонала подходит метафора – тихое болото. Представления о будущем связаны с предвыборными обещаниями нового ректора (предыдущий руководил бессменно 17 лет) о переменах к лучшему.

Культура организации основана на традициях как в части передачи устоявшихся и проверенных временем знаний и опыта, так и отношений между учебно-вспомогательным персоналом и профессорско-преподавательским составом, а также между ассистентами, доцентами и профессурой.

Называемые проблемы часто выглядят как следствия проблем, связанных с неумением зарабатывать деньги в рыночных условиях, или как проблемы злоупотребления своим служебным положением со стороны руководства университета и обслуживающих подразделений, когда оплата труда ассистента и проректора отличается в десятки раз.

Университет не в чести у администрации региона, как минимум потому, что оплата труда предыдущего ректора в десятки раз превышала зарплату губернатора.

Уточнение контракта (контрактинг) не производилось, но и продолжение работы в части сопровождения процесса реализации разработанной стратегии, на которое рассчитывали консультанты, не состоялось.

Содержание консультационной работы.

✓ Индивидуальное консультирование клиента (ректора) не производилось, что обусловлено, исходя из наблюдений, его опасением проявить свою некомпетентность в вопросах стратегического управления.

✓ Групповое консультирование осуществлялось как в период подготовки к выездному семинару, так и в процессе его проведения и последующем обсуждении полученных результатов. В период подготовки к семинару было проведен обучающий семинар по типологии личностей и распределению ролей в управленческой команде, по результатам которого

была проведена идентификация типов личностей участников и эмоциональный интеллект, что позволило сформировать равновесные по своему потенциалу и динамике подгруппы из числа участников выездного семинара.

✓ Выездной семинар проходил в апреле на турбазе одного из предприятий региона. В одном большом помещении проходили пленарные заседания группы из 25 человек, а работа в четырех подгруппах проходила в отдельно стоящих зданиях. В процессе самого семинара консультации осуществлялись в подгруппах по ходу движения по графику работы и в общей группе в период согласования полученных результатов.

✓ Было организовано комфортное размещение участников, трехразовое питание, а в перерывах между секционными заседаниями в подгруппах – чай-кофе. В свободное вечернее время: упражнения на креативность, неформальное общение, костер на берегу реки, салют, песни под гитару, баня.

В консультационной работе можно выделить 8 этапов.

1. Анализ документов (протоколы заседаний: ученого совета, научно-технического совета, ректората, а также приказы и распоряжения ректора) за 3 последних года. Предварительный перечень проблем и вопросы для интервью.

2. Анкетирование студентов и интервьюирование деканов, проректоров, ректора, главных специалистов и начальников управлений университета позволило уточнить информацию, полученную на предыдущем этапе.

3. Проведение тренинг-семинара по идентификации типов личности потенциальных участников выездного семинара. Формирование персонального состава подгрупп.

4. Обработка результатов организационной диагностики. Формирование первичных результатов SWOT-анализа.

5. Подготовка к выездному семинару. Определение и подготовка места проведения, формирование программы семинара, раздаточного материала, обучающей части, упражнений, техник и активного отдыха, направленного на сплочение команды.

6. Проведение выездного семинара с разбором результатов дня в кругу консультантов и корректировкой программы.

7. Обработка результатов семинара, согласование полученных результатов с клиентом и доклад на ученом совете университета.

8. Написание отчета по работе и монографии «Стратегия развития университета».

✓ Внедрение результатов и сопровождение изменений было связано с собственным пониманием клиента о сроках и методах внесения изменений и проявилось в следующем. Вскоре после доклада о результатах работы на ученом совете университета была введена должность проектора по стратегическому развитию. На эту должность был назначен д.т.н., ранее уволенный из университета и поэтому не участвовавший в проекте и которому удалось, используя свои опыт и связи, обеспечить победу Университета в тендере по реализации государственной инновационной образова-

тельной программы. Университет получил на 2 года 538 млн. руб. Одним из факторов этой победы было наличие и содержание стратегии, разработанной в рамках проекта. Но проект по разработке стратегии не получил развития, поскольку у нового проректора было свое видение этого процесса.

Итоги работы. Описание достигнутого результата.

Произошло сплочение членов ректората вокруг нового ректора и выработанных решений, чему способствовало не только глубокое погружение в работу на семинаре, но и активный отдых (шашлыки, костер, гитара, баня, активные игры). Была сформирована стратегия, которая не только стала внутренним документом, определяющим перспективу развития университета, но и неоднократно озвучивалась на уровне региона, министерства и обеспечила включение университета в число кандидатов на номинацию инновационных университетов. Участники семинара получили удостоверения о повышении квалификации по программе «Стратегическое управление». Консультанты кафедры – премию.

Задание по кейсу

Почему не состоялось продолжение консультационной работы, которое планировали консультанты?

Зачем было организовывать именно выездной семинар?

Почему ректор не стремился получить индивидуальные консультации по стратегии развития организаций?

Анализ каких документов был вовлечен в диагностику?

Какая категория респондентов была вовлечена в диагностику на этапе анкетного опроса?

Зачем был проведен семинар по идентификации типов личности?

Зачем включаются в разработочный семинар упражнения, не относящиеся к разработке стратегии?

Зачем надо предварительно выезжать на место проведения семинара?

Если был план проведения семинара, зачем консультантам проводить разбор результатов каждого дня в своем кругу?

Как обеспечена синхронизация работы четырех подгрупп и групповая динамика?

Как была обеспечена релаксация клиента в работе на семинаре?

Какие мероприятия работали на сплочение руководства Университета?

Упражнение для завершения занятия. Свободный отчет по итогам занятия.

Время: 3-5 минут.

Я благодарен тренеру... Я благодарен группе... Я благодарен коллеге...

Домашнее задание

Для тех, кто хочет узнать больше о дезорганизации, организационном развитии и целях развития организации, – книги Пригожина А. И.⁶⁸

⁶⁸ Пригожин А. И. Дезорганизация. Причины, виды, преодоление. - М. : Альпина Паблишер, 2007. – 408 с. Его же. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. - М. : Дело, 2010. – 432 с.

К главе 6

Упражнение-разминка. Пентагон

Время: 10 минут.

Внимание!

Участникам будет выдано по **три** геометрические фигуры, из которых каждый должен собрать правильный пятиугольник (пентагон), соблюдая следующие правила.

Разрешается производить обмен фигурами.

Не разрешается:

- обмениваться более чем одной фигурой одновременно;
- настаивать на обмене фигурами, если один из участников того не желает;
- без обмена забирать фигуру у другого участника;
- разговаривать во время упражнения.

Упражнение считается выполненным тогда, когда будет собран последний пятиугольник в вашей группе.

Побеждает группа, выполнившая упражнение за более короткое время.

Кейс

Кто клиент, а кто консультант?

Время: 45-50 минут.

В далеком 2002 году Фонд «Евразия» начал реализацию грандиозного консультационного проекта, в рамках которого в 2003 году были разработаны стратегии развития всех муниципальных образований целого региона (Владимирской области), включая и поселковые образования. Клиент в этой работе был «размыт», поскольку финансовые ресурсы фонд получил от спонсора, а заинтересованными группами выступали муниципальные образования региона.

Среда консультантов также была нестандартна в том плане, что консультанты фонда выработали свою методику в рамках реализованного ими ранее проекта «Малые города России», в рамках которых разрабатывались перспективы развития малых городов, находящихся в депрессивном состоянии.

Однако в методологическом плане в области стратегического управления социально-экономическими системами в то время накопилась критическая масса методов, позволяющая осуществлять разработку стратегии с более сильными результатами на выходе из консультационного проекта. Эти вопросы были отработаны консультантами из местного университета.

Процесс реализации консультационного проекта заключался в том, что руководителей муниципальных органов власти обучили основам разработки стратегии в течение нескольких сессий силами консультантов фонда, а консультанты, привлеченные фондом из числа преподавателей местных вузов и работников администрации области, выступили в роли кураторов отдельных городов и районов. Участников процесса было более

100 человек, поэтому было образовано более 10 рабочих групп. Затем рабочие группы шли автономно в процессе разработке стратегии при непосредственном участии в их работе консультантов-кураторов: муниципальные образования шаг за шагом нарабатывали материал и приезжали в областной центр на сессию, где совместно с консультантами-кураторами корректировали свои наработки.

Разработкой стратегии по методике консультантов фонда муниципальные образования занимались самостоятельно, а консультанты фонда и консультанты-кураторы обеспечивали процесс разработки стратегии в консультационном режиме. Разработка стратегии выражалась в следующем.

Главы администраций издавали приказ о создании группы стратегического планирования, в которые были включены не только работники администрации, но и представители бизнеса (чего раньше никогда не было) и представители общественных организаций (или наиболее активные и авторитетные представители населения).

Приказы не только вывешивались на всеобщее обозрение, но и публиковались в местных малотиражных газетах и обсуждались по местному радио. Ученики в школах писали сочинения на тему: «Каким будет наш поселок через 20 лет?», а, придя домой, обсуждали это с родителями. Все это активизировало муниципальную жизнь не только в плане участия в разработке стратегии, но в плане оживления предпринимательских инициатив. И поскольку каждый этап разработки стратегии (диагностика, определение точек роста, разработка проектов и программ, содержание самой стратегии и т.д.) становился публично обсуждаемым событием, это приводило к подъему инициативы в целом на местах.

Итогом стало не только завершение работы над стратегиями всех муниципальных образований региона, но и конкурс на лучшую стратегию, который прошел в середине 2003 года в зале областной администрации на 500 посадочных мест. Первые три муниципальных образования получили премии.

А при подведении итогов в целом по консультационному проекту вице-губернатор по экономике даже выразил мысль о том, что теперь администрации остается только обобщить стратегии муниципальных образований и получить, таким образом, стратегию региона (стратегия региона была принята только в 2009 году).

Задания по кейсу: Кто был клиентом в этом консультационном проекте? Кого можно назвать консультантами проекта? Как можно охарактеризовать консультант-клиентские отношения в этом проекте? Кто проводил организационную диагностику в этом проекте? Можно ли, сложив все стратегии муниципальных образований, получить стратегию региона? Почему?

Упражнение для завершения занятия. Карусель

Время: 10 минут.

Участники встают в круг, положив руки на плечи соседей. Все маленькими шажками двигаются направо, пока кто-нибудь не скажет «Стоп!». Этот игрок произносит несколько положительных фраз о занятии. Он может назвать действия, которые ему понравились, отметить положительные качества всей группы или отдельных участников, свой собственный успех.

Затем группа идет мелкими шагами налево, пока кто-нибудь не скажет «Стоп!» и не выскажет свои положительные суждения о группе.

Домашнее задание

Для тех, кто хочет узнать больше: анализ решений, интервью - в книге Пригожина А. И.⁶⁹

⁶⁹ Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.

К главе 7

Упражнение-разминка. Путаница

Необходимые материалы: не требуются.

Время: 5 минут.

Описание: участники встают в круг и протягивают правую руку по направлению к центру круга. По сигналу ведущего каждый участник обязан найти себе «друга по рукопожатию». Затем все участники вытягивают левую руку и также находят себе «друга по рукопожатию» (важно, чтобы друзья по рукопожатию были разные). И теперь задача участников состоит в том, чтобы распутаться, т.е. снова выстроиться по кругу, не разъединяя рук. Задачу можно усложнить тем, что запретить всяческое общение между участниками.

Обсуждение: не требуется.

Кейс

Проблемное поле в сфере молодежной политики города

Время: 40 минут.

В 2005 году в городе Владимире была утверждена стратегия развития на последующие 20 лет, и некоторым руководителям департаментов администрации города стало ясно, что финансирование из городского бюджета будет выделяться не как прежде (под традиционные мероприятия, повторяющиеся из года в год), а в приоритетном порядке под мероприятия в рамках стратегии развития города.

Председатель комитета по молодежной политике города весной того же года обратился к консультантам (преподавателям кафедры университета) с предложением заключить договор на разработку молодежной политики города на ближайшие 20 лет.

В консультационной работе по договору участвовали все члены кафедры – молодые ученые, только что прошедшие процедуру государственной аттестации и ставшие кандидатами наук (всего 8 человек).

В распоряжение консультантов были предоставлены планы и программы прошлых лет по молодежной политике, а также результаты опросов, которые кафедра проводила по заказу комитета по молодежной политике в предыдущие годы.

В процессе организационной диагностики были учтены нормативные документы федерального, регионального и местного уровня, касающиеся молодежной политики, а также материалы самой стратегии развития города.

Анализ документов позволил сформировать проблемное поле, работа над которым обеспечила выход на главные проблемы, сдерживающие развитие молодежи в городе. Но для получения рекомендаций и самой молодежной политики необходим был полный анализ факторов внешней и внутренней среды города в части молодежной политики, поэтому были выделены и сильные стороны внутренней среды города и определены

возможности и угрозы, предоставляемые внешней средой.

Причем SWOT-анализ был выполнен в рамках отдельных направлений молодежной политики, что позволило также по направлениям построить матрицы решений.

Методом сродства были агрегированы в проекты и программы решения, содержащиеся в матрицах. Таким образом, были определены стратегически важные проекты и отдельные стратегически значимые мероприятия, которые составили основу молодежной политики города. Надо заметить, что традиционно проводимые мероприятия в рамках молодежной политики выборочно также были включены в молодежную политику города. Кроме того, были составлены стратегические карты, в рамках которых определены показатели оценки успешности реализации молодежной политики.

В итоге, когда осенью городской Совет стал формировать бюджет на следующий год, то из всех программ была утверждена только одна – программа по молодежной политике и без замечаний. Клиент остался доволен и вскорости на базе материала по новой молодежной политике защитил диссертацию на соискание степени кандидата наук.

Задание по кейсу: К какому типу консультирования можно отнести выполненную консультационную работу? Как назвать метод организационной диагностики, который использовали консультанты? Какие факторы следует учитывать при выполнении SWOT-анализа? Можно ли назвать консультантами преподавателей кафедры? Как использовал клиент результаты консультационной работы? Что обеспечило успех клиенту при распределении городского бюджета на 2006 год? Можно ли назвать групповой работой работу преподавателей кафедры?

Деловая игра

Структурирование проблемного поля

Время: 30 минут.

Ранее (см. результаты ролевой игры практикума к теме 6) составлен список проблем обучения в вузе. Теперь необходимо структурировать проблемное поле по следующей схеме.

1. Упорядочить проблемное поле.
2. Методом заполнения «пустографки» определить главную (корневую) проблему.
3. Проверить полученный результат методом агрегирования:
 - агрегирование проблем в блоки;
 - определение корневого блока методом парных сравнений;
 - определение корневой проблемы корневого блока;
 - определение корневых проблем остальных блоков проблем;
 - определение главной проблемы среди корневых проблем всех блоков.
4. Сформулировать цель, ориентированную на решение главной проблемы.

Упражнение для завершения занятия. Аплодисменты по кругу
Необходимые материалы: не требуются.

Время: 5 минут.

Описание: ведущий предлагает участникам группы стать в круг. Затем он предлагает игру «Аплодисменты по кругу»: «мы хорошо поработали сегодня, и мне хочется предложить каждому участнику группы похвалить аплодисментами своего соседа справа». Далее участники группы аплодируют всем и т.д.

Обсуждение: не требуется.

Рефлексия занятия: Что понравилось на этом занятии? Что вызывало трудности? Чему способствовало проведенное занятие?

Домашнее задание

Для тех, кто хочет больше знать: стратегические карты, показатели, критерии⁷⁰.

Метод парных сравнений, построение «пустографки»⁷¹.

⁷⁰ Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М. : Олимп-Бизнес, 2014. – 304 с.

⁷¹ Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.

Тест самоконтроля по разделу 3 (время: 10 минут)

Фамилия, имя, отчество студента: _____

Пометить: правильное утверждение цифрой «1»;
неправильное утверждение – цифрой «0».

№	Утверждение	Ответ
1.	Патология представляет собой устойчивое отклонение от нормы в деятельности организации.	
2.	Обилие межличностных конфликтов создает проблемы, сдерживающие развитие организации.	
3.	Ситуация неуправляемости в организации возникает, когда директор надолго покидает свой пост.	
4.	Маятниковые решения в организации отражают ситуацию, когда принимаются одни и те же решения.	
5.	Термином «самодиагностика» характеризуется деятельность клиента по идентификации проблем на основе типичных проблем, присущих организации.	
6.	Цель организационной диагностики – определить главные причины проблем, сдерживающих развитие организации.	
7.	Сущность метода «анализа решений» заключается в разработке и анализе решений проблем организации.	
8.	Встроенные проблемы относятся к отдельным подразделениям организации, в которые они встроены.	
9.	Необходимо переводить формулировки назывных проблем в причинно-следственные, чтобы увидеть первопричины неудовлетворительного состояния организации.	
10.	Наблюдением за слабыми сигналами можно пренебречь при проведении организационной диагностики.	
11.	В основе принципа парных сравнений лежит правило «связанных пар».	
12.	В результате анализа перечня проблем одного и того же предприятия его работниками называют одни и те же главные проблемы.	
13.	Проблемы, которые влияют и вызывают другие проблемы организации, считаются «корневыми».	
14.	Особенность «результатирующих» проблем в том, что они определяют результат решения корневых проблем.	
15.	Чтобы проверить правильность определения корневой проблемы при формировании блоков проблем, необходимо построить граф корневых проблем блоков.	
16.	Взаимодействие консультанта с группой может осуществляться по телефону.	
17.	Консультант должен находиться в центре группы, когда группа изначально конфликтна.	
18.	Модератору не известен ответ решаемой задачи, но для него важно организовать продуктивную работу группы.	
19.	Групповой динамикой называется скорость изменения состава группы.	
20.	Участников межгрупповой работы следует предварительно тестировать, чтобы сформировать разносторонние по потенциалу команды.	

К главе 8

Упражнение-разминка. Приветствие-пожелание

Время: 3 минуты.

Начнем нашу работу с высказывания друг другу пожелания на сегодняшний день. Оно должно быть коротким, желательно в одно слово. Вы бросаете мяч тому, кому адресуете пожелание, и одновременно говорите его. Тот, кому бросили мяч, в свою очередь бросает его следующему, высказывая ему пожелания на сегодняшний день. Будем внимательно следить за тем, чтобы мяч побывал у всех, и постараемся никого не пропустить.

Диспут

Тема диспута – «Тестирование как инструмент консалтинга».

Время: 10-15 минут.

Цель диспута: приобретение и закрепление навыков доказательно, аргументированно излагать свою точку зрения в части процедуры и результатов тестирования, сохранять выдержку и спокойствие, воспринимать критику, с уважением относиться к мнению оппонента.

Фонд вопросов ведущего: В чем заключается тестирование? Какие тесты используются в консалтинге? На что направлено тестирование работников клиента? В чем заключается достоинство тестирования? Какие недостатки присущи тестированию? Какие этапы проходит процесс тестирования?

Правила для участников диспута, приемы активизации процесса работы группы: см. правила для занятия 1.

Кейс

Консультирование бизнес-структур по разработке стратегии

Время: 40 минут.

Запрос на консультирование – получение и содержание.

Собственник и руководитель компании «Клининг-центр» после участия в семинаре с выпускниками Президентской программы по стратегическому управлению обратился к ведущему семинара (консультанту) с просьбой дать рекомендации по снижению позиционности работников высшего уровня управления его компании.

Контракт на консультирование.

Содержание работы. Клиент самостоятельно не мог сформулировать суть работы, поэтому была достигнута договоренность о том, что вначале будет выполнена диагностика ситуации, но чтобы не создавать напряжения в коллективе, преподнесено это будет под маркой подготовки к разработке стратегии компании.

Предполагаемый результат. В процессе диагностики и последующей разработки стратегии сблизятся позиции руководящих работников

компании, что повысит эффективность их взаимодействия. Дополнительный результат – стратегия развития компании.

Ответственность сторон. Договор на выполнение работ был только устным и в его основе (в части ответственности сторон) лежали честное имя руководителя компании и консультанта.

Критерии оценки результата заданы изначально не были, что впоследствии привело к бесконечно продолжающемуся процессу консультирования и выполнению внешним консультантом функций внутреннего консультанта.

Диагностика

(максимально полное описание состояния организации)

История организации. Учредителями компании выступали два товарища, один из которых возглавлял ее, а другой был техническим директором. Компания за 4 года выросла от 4 человек до 800, занимаясь клининговым бизнесом: оказание услуг по уборке помещений и продажа средств для уборки.

Особенности рынка – клиенты, партнеры, конкуренты. Клиентами компании были как коммерческие структуры (торговые центры и производственные предприятия), так и учреждения (прокуратура, управление внутренних дел) и некоммерческие организации (Торгово-промышленная палата, партия «Единая Россия»). Кроме того, компания оказывала услуги по уборке квартир, отдельных офисов и частных коттеджей. Среди участников локального рынка (4-5 организаций) города Владимира компания занимала ведущие позиции по основным показателям и обладала конкурентными преимуществами. Однако год тому назад ушедший из компании один из руководящих работников создал собственную фирму и вел недобросовестную конкурентную борьбу за долю на рынке услуг.

Товары, технология работы. Компания использовала самые современные средства уборки и имела конкурентные преимущества в механизированной уборке как помещений, так и прилегающих к зданиям территорий. Товары для уборки помещений размещались на складе, в центральном офисе и торговались по заявкам постоянных клиентов.

Структура и система управления. Структура управления линейно-функциональная. Сопровождающие по текущим вопросам проходили в компании ежедневно. Распределение полномочий между подразделениями осуществлялось на базе традиций, исходя из качеств их руководителей и потребностей текущих вопросов роста компании.

Особенности персонала – страхи, тревоги, цели, представления о будущем. В большинстве своем работники компании (операторы по уборке – уборщицы) – это люди низкой квалификации, потерявшие работу, злоупотребляющие алкоголем и т.п. Руководящий состав находился в центральном (и единственном) офисе. Финансовый кризис привел к снижению темпов прироста объемов работ, что отразилось на снижении динамики премий. С другой стороны, высокая загруженность при неупорядоченном распределении должностных обязанностей сопровождалась департамента-

лизацией, что снижало эффективность взаимодействия подразделений и руководства компании. Представления о будущем не позволяли выстроить картину, разделяемую всеми руководящими работниками.

Культура организации. Молодежный состав управленческого персонала и быстрые темпы роста компании, с одной стороны, приводили к тому, что социокультура находилась в постоянном изменении, а с другой – руководитель формировал и поддерживал мотивирующий открытый стиль управления, стремясь создать команду соратников.

Называемые проблемы. Функциональные конфликты в части ответственности за выполнение текущих работ. Напряженность в межличностных отношениях.

Уточнение контракта (контрактинг). Уточнение контракта производилось неоднократно по мере прояснения существа проблем и желания клиента продолжать работу, что создавало сложности в части определения конечного результата по проекту в целом и различное понимание клиентом и консультантом сроков завершения работ по согласованному заданию. Так за диагностикой последовал процесс разработки стратегии, а вслед за ним процесс построения сбалансированной системы показателей, а затем и подготовки должностных инструкций и распределение полномочий среди руководителей компании.

Содержание консультационной работы

Индивидуальное консультирование руководителя компании осуществлялось по мере получения информации о потенциале руководящих работников, промежуточных результатов диагностики в части решения неотложных задач, в части перспектив развития компании и распределения показателей среди подразделений и работников. Участники проекта получали консультации в части специфики реализации своих сильных и слабых сторон.

Групповое консультирование проводилось в процессе обучающих семинаров по вопросам командообразования, разработки и детализации стратегии, а также формировании сбалансированной системы показателей реализации стратегии. Кроме того, консультации проводились и в процессе выездного семинара.

Проект был уложен в график работ с 04.03.2009 г. по 27.07.2009 г.

Первый этап (с 04.03 – 16.04). Организационная диагностика.

1. Интервью (с 18 по 26 марта):

- Ф.И.О. сотрудников, должности, телефоны, опросы.

2. Обучающие семинары и тестирование (с 31.03 по 03.04):

- типология личностей;

- эмоциональный интеллект;

- умственный интеллект.

Формирование двух подгрупп.

Определение профиля административной команды и рекомендаций.

Второй этап (с 17.04 – 18.04). Подготовка к групповой работе и ее проведение.

1. Место проведения, договор аренды, инструментарий.
2. План проведения семинара:
 - эталонные стратегии,
 - идентификация действующей стратегии,
 - SWOT-анализ,
 - философия развития,
 - формулирование стратегии развития,
 - построение матрицы решений и наполнение стратегии содержанием.

Третий этап (25.04-25.07). Построение системы показателей отделов.

1. Обучающие семинары: стратегические изменения, сбалансированная система показателей.
2. Тренинг: каскадирование (декомпозиция) целей фирмы до целей отделов.
3. Тренинг: формулирование показателей работы отделов.
4. Тренинг: определение критериев оценки степени успешности достижения целей отделов.
5. Распределение полномочий и показателей между подразделениями.

На первом этапе установлены первичные результаты анализа внешней и внутренней среды. А тестирование сотрудников позволило выявить профиль команды: определить сильные и слабые стороны членов команды в части принадлежности их к определенным типам личности и в части оценки их эмоционального и умственного интеллекта (см. таблицу 1).

Таблица 1

Характеристики сотрудников для формирования двух групп по разработке стратегии

№	Должность	Интеллект, IQ	Тип	Командная роль	Предрасположенность к выполнению работ	№ под- группы
1.	Региональный менеджер от- дела комплектации	127	ISFP	Посредник	Помогает другим	1
2.	Главный бухгалтер	125	ISFJ	Хранитель	Ориентация на сохранение того, что есть	2
3.	Бухгалтер	121	ESTJ	Администратор	Будущий начальник	1
4.	Генеральный директор	106	INTJ	Аналитик	Оценщик идей	2
5.	Руководитель отдела кадров	106	ENFJ	Артист, педагог	Взаимодействие	1
6.	Технический директор	102	ISFJ	Хранитель	Ориентация на сохранение того, что есть	2
7.	Старший менеджер отдела комплектации	101	ISTJ	Инспектор	Контроль	2
8.	Менеджер отдела продаж	100	ISTJ	Инспектор	Контроль	1
9.	Менеджер отдела продаж	100	ESFJ	Коммуникатор	Установление контактов, проведе- ние переговоров	2
10.	Менеджер отдела продаж	95	ENTJ	Эксперимента- тор	Руководитель проектов	1
11.	Начальник отдела продаж	86	ESFJ	Коммуникатор	Установление контактов, проведе- ние переговоров	2
12.	Директор по качеству	83	INFJ	Гуманист	На своем месте	1

Как видно из таблицы, не хватает в команде критиков, но их могут компенсировать аналитики. Не хватает в команде изобретателей, но их могут компенсировать экспериментаторы. Не хватает в команде организаторов, но их могут компенсировать администраторы. Не хватает в команде романтиков, но их могут компенсировать артисты. Не хватает в команде вдохновителей, но их могут компенсировать коммуникаторы. Нет в команде лиц, предрасположенных к неформальному лидерству, и в этом нет ничего страшного. Нет «мастеровых» людей (на все руки мастеров) – этот недостаток может компенсировать слаженная работа и взаимодействие в команде.

Совокупный интеллект команды соответствует норме и в команде представлены разнообразные типы личности, что позволяет им исполнять различные роли, необходимые для командной работы.

На втором этапе определены наиболее значимые факторы внешней и внутренней среды, к которым следует отнести следующее.

Сильные стороны. Конкурентное преимущество компании – оказание услуг по механизированной уборке территории заказчика. Компания оперативно реагирует на пожелания заказчика.

Слабые стороны. Отсутствие общих целей не позволяет создать сплоченную команду. В компании не отлажены бизнес-процессы (в т.ч. процесс по реализации бизнес-идей).

Возможности. Завоевание клиентов конкурентов. Развитие регионального рынка (создание региональных подразделений).

Угрозы. Потребитель одновременно просит снизить цену услуг и повысить качество работ, что обостряет конкурентную борьбу. Наем сотрудников без оформления угрожает штрафами и возможностью ликвидации предприятия.

В результате работы двух групп управленческих команд предприятия «Клининг-центр» разработано согласованное видение предприятия малого бизнеса в будущем: «Предприятие-лидер на рынке «Клининг-центр» за счет создания подразделений в городах области и диверсификации бизнеса».

Окончательная формулировка миссии, разработанная и согласованная с членами управленческой команды предприятия «Клининг-центр», звучит следующим образом: «На основе целеустремленной командной работы преимущественно в сфере чистоты, направленной на создание здоровой, безопасной и комфортной жизни людей, мы стремимся стать великой компанией. В чистом мире здоровое общество. Уборка с гарантией».

Определены стратегические цели предприятия «Клининг-центр».

1. К 2010 году создать:

- ✓ кадровое агентство по обслуживанию преимущественно традиционных клиентов «Клининг-центр»;
- ✓ управляющую компанию по эксплуатации объектов недвижимости традиционных клиентов «Клининг-центр»;

✓ кейтеринговую⁷² компанию по обслуживанию традиционных клиентов «Клининг-центр».

2. К 2012 году сертифицировать основные виды деятельности «Клининг-центр» по ISO-9001, осваивая ежегодно не менее одной новой технологии. К 2011 году освоить не менее 3 новых технологий, повышающих качество услуг.

3. К 2012 году достичь ОДР×0,2⁷³.

4. К 2013 году создать 18 представительств в крупных городах Владимирской области и за ее пределами, создавая в первые годы не менее трех.

5. К 2012 году добиться рентабельности деятельности «Клининг-центр» не ниже 15 %.

6. К 2011 году удвоить объемы оказываемых услуг клининга.

Полученная совокупность целей позволила сформулировать стратегию как лидерство за счет диверсификации и развития рынка, а также повышения качества выполняемых услуг. Построена матрица решений по результатам SWOT-анализа, которая определяет стратегические проекты и программы.

На третьем этапе разработана система из 40 показателей, среди которых есть как количественные, так и качественные показатели, показатели стратегические и тактические, финансовые и нефинансовые.

Корректировка организационной структуры вытекает из разработанных стратегически значимых мероприятий, проектов и программ.

Так, в частности, для достижения поставленных целей в области поведения на рынке необходимо придать пристальное внимание вопросам маркетинга либо в части создания отдела маркетинга, либо заключения договорных отношений с маркетинговой фирмой в рамках аутсорсинга.

Разработаны рекомендации по созданию группы компаний, объединенных общим объектом обслуживания, включающей клининговую, кейтеринговую, управляющую компании и кадровое агентство.

Корректирующим моментом в организации становятся проектные команды: взаимодействия с клиентами в период снижения цен; по работе с клиентами конкурентов; развития рынка услуг по механизированной уборке; мониторинга за клиентами и конкурентами в части механизированной уборки.

Установлено, что в части реализации функций традиционных подразделений появляются новые задачи и новые показатели деятельности, причем распределение показателей по-новому расставляет акценты значимости подразделений в части перспективы развития организации. Так, закрепление 6 показателей за экономистом (17,6 % от общего числа распределяемых показателей) свидетельствует о важности участка работ, что требует полномочий в части сбора и обработки информации для монито-

⁷² Кейтеринг (англ. cater - поставлять провизию; catering - общественное питание) – оказание услуг по организации питания сотрудников предприятий и организаций.

⁷³ ОДР – относительная доля рынка.

ринга показателей, а львиная доля показателей, закрепленная за отделом продаж (12 показателей – 35,5 %), свидетельствует о необходимости установления более высоких статусов руководителя отдела продаж (см. таблицу 2).

Возникновение качественно новых проектов ведет к развитию организационной структуры. Таким примером может служить проект по сертификации оказываемых услуг.

Распределение показателей по функциональным подразделениям позволяет акцентировать ориентацию подразделений на стратегическое развитие, что делает возможным определение статуса каждого подразделения в иерархической структуре. Кроме того, полученные результаты позволяют транслировать закрепленные за подразделениями показатели до подчиненных.

Таблица 2

Распределение показателей

Должность	Наименование показателей	Кол., шт./доля, %
Генеральный директор	Доля прибыли по году для сертификации и освоения новых технологий	3 / 8,8
	Относительная доля рынка	
	Автоматизация планирования работ сотрудников	
Технический директор	Сертификация материально-технического снабжения	3 / 8,8
	Запасы на складе	
	Автоматизация работа склада	
Отдел кадров	Укомплектованность штатов группы компаний ТЧ квалифицированными кадрами	3 / 8,8
	Сотрудничество с кадровыми агентствами	
	Сертификация управления человеческими ресурсами	
Экономист (должности нет в штат- ном расписа- нии)	Срок окупаемости новых представительств	6 / 17,6
	Прибыль	
	Условно постоянные затраты	
	Переменные затраты	
	Выполнение плана по снижению издержек	
	Бюджетирование оказания клининговых услуг	
Директор по качеству	Качество услуг	7 / 20,5
	Сроки выполнения работ	
	Механизированная уборка	
	Снижение числа жалоб от клиентов на качество услуг	
	Доля ручного труда	
	Сертификация технологической подготовки производства	
	Сертификация планирования и управления клининговой деятельностью	

Отдел продаж	Прирост доли прибыли	12 / 35,5
	Мероприятия по росту объема оказываемых услуг	
	Комплексность услуг	
	Цена услуги	
	Подписание договоров на оказание услуг с клиентами конкурентов	

Как правило, структурные подразделения, получив закрепленные за ними показатели, стремятся разработать стратегические инициативы, реализация которых направлена не только на достижение рассмотренных показателей, но и на обеспечение регистрации информации в отношении оцениваемых показателей. То есть стратегические инициативы представляют собой мероприятия, которые содержат не только направленность деятельности по достижению стратегических целей, установленных ранее (для достижения которых сформированы показатели), но и необходимые ресурсы: материальные, финансовые, людские, информационные, временные.

Показано, что совокупность стратегических инициатив (мероприятий) представляет собой план реализации стратегии, а сами мероприятия представляют собой наполнение содержанием проектов и программ, полученных в матрице решений, построенной по результатам SWOT-анализа.

Обосновано, что у каждого подразделения могут быть в поле зрения как прямые показатели, достижение которых отслеживается на уровне организации в целом, так и косвенные показатели, которые определяют показатели других подразделений организации, что позволяет выстроить иерархию показателей.

Внедрение и сопровождение изменений осуществлялось на этапе распределения показателей среди подразделений и детализации отдельных проектов до уровня мероприятий, а также проведения обучающего семинара в части внесения стратегических изменений в организациях.

Итоги работы. Описание достигнутого результата.

Работники компании стали лучше понимать друг друга в процессе взаимодействия в рамках функциональных обязанностей. Они согласовали свои позиции по части перспектив развития компании и распределения полномочий и зон ответственности. Компания получила документ, содержащий описание стратегии развития. Изменилась организационная структура и статусы отдельных работников компании. Начала формироваться группа компаний: создана управляющая компания и подготовлены документы на регистрацию кадрового агентства и кейтеринговой компании.

Собранный и упорядоченный материал позволил подготовить руководителя компании к защите диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук.

Задание по кейсу: На что было направлено тестирование работников клиента? Какое правило тестирования не следует нарушать? Что предшествовало процессу тестирования? Какие интерактивные методы использо-

ваны в процессе консалтинга? Почему разработку стратегии можно назвать деловой игрой? В чем проявились элементы тренинга?

Имитационная игра Катастрофа в тундре

Время: 40 минут.

Описание ситуации

Вы летите на рейсовом самолете в городок, расположенный на севере канадской провинции Квебек в субарктической области. Самолет терпит аварию. Летчик погибает. Самолет падает в озеро и некоторое время держится на плаву. Вы успеваете выйти из него и вынести некоторые вещи, затем самолет тонет.

Вы одеты в теплое шерстяное белье, толстые шерстяные брюки, свитер, сверху - кожаная куртка. На голове - вязаная шапочка, на руках - шерстяные перчатки, на ногах - охотничьи ботинки из толстой кожи.

Местность в этой области представляет собой тундру, в основном это болота с разной степенью проходимости. Множество озер, соединенных между собой сетью речек и ручейков. На редких холмах растут карликовые деревья 10-15 см в диаметре.

Задание

Ниже (в листе предпочтений – см. таблицу 3) приведен список из 15 предметов. Ваша задача: распределить предметы по мере их степени важности для вашего выживания так, чтобы на первом месте был самый необходимый предмет (цифра 1), на втором - тот, который следует по важности за первым (цифра 2), и так далее до 15 - наименее важного по сравнению с предыдущими (цифра 15).

Таблица 3

Лист подсчета предпочтений

Список вещей	Личное предпочтение	Групповое предпочтение	Предпочтение эксперта	Разница (1-3)	Разница (2-3)
	1	2	3	4*	5*
Магнитный компас					
Металлическая банка с 2 л кленового сиропа					
Спальный мешок (арктический вариант)					
Бутылка воды с дезинфекционными таблетками					
Кусок брезента 6 х 6 м					
13 спичек в водонепроницаемой ко-					

робке					
80 м плетеного нейлонового каната					
Исправный электрический фонарь с 4 батарейками					
3 пары снегоступов					
2 бутылки рома					
Набор для бритья (зеркальце и бритва)					
Заводной будильник					
Топорик					
Проколотая камера авиационного колеса					
Книга "Ориентация по звездам на Севере"					
ИТОГО	XXX	XXX	XXX		

* В колонках 4 и 5 проставляется абсолютная разница, т.е. независимо от знака - всегда "+".

Экспертные оценки к имитационной игре «Катастрофа в тундре» приведены в таблице 4.

Эксперты: специалисты Калифорнийского института медико-биологических проблем.

Таблица 4

Экспертные оценки

Степень важности	Список вещей
1.	13 деревянных спичек в металлической водонепроницаемой коробке.
2.	Топорик.
3.	Кусок брезента 6 х 6 метров.
4.	Спальный мешок (арктический вариант).
5.	Металлическая банка с 2 литрами кленового сиропа.
6.	80 метров плетеного нейлонового каната.
7.	3 пары снегоступов.
8.	Проколотая камера авиационного колеса.
9.	Набор для бритья (зеркальце и бритва).
10.	Действующий электрический фонарь с 4 батарейками.
11.	2 бутылки рома.
12.	Магнитный компас.
13.	Заводной будильник.
14.	Книга «Ориентация по звездам на Севере».
15.	Бутылка воды с дезинфекционными таблетками.

Упражнение для завершения занятия

Подведение итогов: чему сегодня научились (высказывания по кругу).

Время: 3 минуты.

Домашнее задание

Для тех, кто хочет больше знать: игровые методы активизации творческого мышления - книга Лапыгина Ю. Н.⁷⁴

⁷⁴ Лапыгин Ю. Н. Методы активного обучения: учебник. - М. : Юрайт, 2015. – 234 с.

К главе 9

Упражнение-разминка. О пользе правил⁷⁵

Время: 10 минут.

Цель - продемонстрировать, что люди не всегда читают даже самые простые инструкции.

Материалы: достаточное для всех членов группы количество копий арифметического теста.

Процедура

1. Раздайте участникам бланки теста лицевой стороной вниз.
2. Объясните, что им надо будет решить несколько простых арифметических примеров, используя лишь элементарные операции сложения, вычитания, умножения и деления.
3. Скажите: «Как только я дам команду «Поехали!», переверните лицевой стороной вверх свои бланки, прочтите все упражнение целиком и следуйте инструкции при выполнении. Работайте как можно быстрее, так как первому закончившему упражнение за 60 секунд будет вручен приз» (и обязательно вручите его).
4. Скомандуйте «Поехали!».
5. Немедленно начните отсчитывать количество оставшихся секунд (59, 58, 57...) с громкостью, достаточной для того, чтобы вас все слышали.
6. Когда время закончится, быстро опросите их по результатам каждого примера. («Каков ответ на первый вопрос? На второй?»). Участники быстро убедятся, что у некоторых людей получились разные результаты. Вы можете шутливо спросить их: «А одни и те же примеры вы решали?» Затем дайте возможность участникам обнаружить их проблему при повторном прочтении ими инструкций.

Вопросы для обсуждения

1. Помните старую поговорку: «Если все кругом валится, прочитайте инструкцию!» Почему мы не поступили так в нашем случае?
 - а) Мы были ограничены во времени.
 - б) Мы не считали это необходимым.
 - в) Мы видели перед собой «знакомые» задачи.
 - г) Чтение инструкций — обычно лишь трата времени.
2. Вы когда-нибудь были свидетелем случаев, когда плохо, на скорую руку прочитанные инструкции могли бы с таким же успехом не приводиться вообще?
3. Вы ощущали давление, напряжение при начале выполнения упражнения? Как это отразилось на вашей работе?

⁷⁵ См. упражнение «Огонь! Целясь! Готов?» в кн.: Дж. У. Ньюстром, Эдвард Е. Скэннел. Деловые игры и современный бизнес: пер. с англ. — М. : БИНОМ, 1997. — С. 134-135.

4. Каким образом мы стали жертвой ловушки «Огонь! Целься! Готов!»? Другими словами, не торопимся ли мы иногда действовать слишком быстро, до того, как подготовимся и проанализируем обстановку?

5. Какие уроки мы можем извлечь для себя из этого упражнения?

Советы

- Постарайтесь дать последние инструкции как можно более торопливо, так, чтобы времени на раздумья и вопросы не было.
- Будьте осторожны и не обидьте никого при анализе результатов. Суть заключается в том, чтобы продемонстрировать общую тенденцию, а не чью-либо конкретную ошибку.

АРИФМЕТИЧЕСКИЙ ТЕСТ

Инструкции: при решении этих простых арифметических примеров знак «+» будет значить умножение, знак «:» - сложение, знак «-» - деление и знак «×» означает вычитание. Теперь приступайте к решению примеров.

$8 + 2 = \underline{\hspace{2cm}}$

$9 + 11 = \underline{\hspace{2cm}}$

$4 \times 3 = \underline{\hspace{2cm}}$

$6 : 2 = \underline{\hspace{2cm}}$

$9 - 3 = \underline{\hspace{2cm}}$

$7 \times 4 = \underline{\hspace{2cm}}$

$4 + 4 = \underline{\hspace{2cm}}$

$8 - 4 = \underline{\hspace{2cm}}$

$9 + 11 = \underline{\hspace{2cm}}$

$12 \times 2 = \underline{\hspace{2cm}}$

$20 - 10 = \underline{\hspace{2cm}}$

$9 - 1 = \underline{\hspace{2cm}}$

$5 + 6 = \underline{\hspace{2cm}}$

$2 \times 1 = \underline{\hspace{2cm}}$

$1 - 5 = \underline{\hspace{2cm}}$

$12 + 2 = \underline{\hspace{2cm}}$

$6 : 6 = \underline{\hspace{2cm}}$

$8 + 5 = \underline{\hspace{2cm}}$

$6 + 6 = \underline{\hspace{2cm}}$

$17 \times 2 = \underline{\hspace{2cm}}$

$14 : 7 = \underline{\hspace{2cm}}$

$14 - 7 = \underline{\hspace{2cm}}$

$6 \times 5 = \underline{\hspace{2cm}}$

$8 + 3 = \underline{\hspace{2cm}}$

$7 \times 3 = \underline{\hspace{2cm}}$

$9 + 2 = \underline{\hspace{2cm}}$

$8 - 4 = \underline{\hspace{2cm}}$

$9 + 9 = \underline{\hspace{2cm}}$

$1 : 1 = \underline{\hspace{2cm}}$

$8 \times 7 = \underline{\hspace{2cm}}$

$13 - 1 = \underline{\hspace{2cm}}$

$16 - 4 = \underline{\hspace{2cm}}$

$8 \times 2 = \underline{\hspace{2cm}}$

$9 : 9 = \underline{\hspace{2cm}}$

$6 \times 2 = \underline{\hspace{2cm}}$

$8 + 4 = \underline{\hspace{2cm}}$

$10 - 2 = \underline{\hspace{2cm}}$

$4 - 1 = \underline{\hspace{2cm}}$

$18 - 3 = \underline{\hspace{2cm}}$

$6 : 6 = \underline{\hspace{2cm}}$

$8 + 2 = \underline{\hspace{2cm}}$

$15 \times 3 = \underline{\hspace{2cm}}$

Мозговой штурм

Тема штурма – «Сложность работы консультанта».

Время: 20-25 минут.

Руководит штурмом ведущий – преподаватель, у которого есть ассистент (два ассистента) для записи высказываний студентов на доске или флипчарте в активной фазе штурма.

Штурм можно проводить при любом количестве участников, но наиболее удачный состав группы – от 4 до 12 человек. Остальные студен-

ты могут формировать группу критиков для работы на завершающей стадии этой работы.

Этапы работы:

- постановка задач ведущим;
- ответы на вопросы (если они есть у студентов);
- генерирование идей;
- анализ идей;
- составление отредактированного списка идей.

Правила групповой работы:

- ✓ Отсутствие всякой критики.
- ✓ Поощрение предлагаемых идей.
- ✓ Равноправие участников мозгового штурма.
- ✓ Свобода ассоциаций и творческого воображения.
- ✓ Творческая атмосфера на «игровой поляне».
- ✓ Обязательная фиксация всех высказанных идей.
- ✓ Время для обдумывания выдвинутых идей.

Анализ предложений производится централизованно после завершения процесса высказывания идей на основе записей, производимых ассистентом.

Предлагается высказывать критические замечания по сформулированным идеям.

В результате формируется список, в котором все представленные предложения структурируются по степени значимости, а также по их результативности в части решения обсуждаемой задачи. Составляется итоговый перечень ранжированных идей, которые в итоге обсуждаются в группе.

Деловая игра на основе интерактивных методов

Тема – «Решение проблемы обучения студентов в вузе методом гирлянд ассоциаций».

Время: 40-60 минут.

Схема игры:

1. Методом номинальных групп сформировать перечень проблем обучения студентов в конкретном вузе (см. главу 9).
2. Провести ранжирование проблем методом номинальных групп и определить главную проблему.
3. Методом гирлянд ассоциаций определить решение выявленной главной проблемы (см. главу 9).

Деловая игра

Построение дерева целей

Тема – «Построение дерева целей».

Время: 15-20 минут.

Схема игры:

1. На основе проблем из предыдущей игры построить матрицу (таб-

лицу): «Проблемы-Цели», где каждой проблеме поставить в соответствие цель (как образ не существующего, но желаемого состояния среды, которое решило бы проблему).

2. Полученные цели методом парных сравнений и методом сродства (Кроуфорда) агрегировать.

3. Из полученных агрегатов построить дерево целей.

Упражнение для завершения занятия. Пожелания друг другу

Цель: поднять общий эмоциональный настрой и акцентировать доброжелательное отношение друг к другу.

Время: 5 мин.

Материалы: не требуются.

Ведущий предлагает членам группы пожелать своему соседу что-нибудь.

Вопросы: Изменилось ли ваше представление о себе? Какой опыт вы получили для себя на данном тренинге сегодня? Что нового вы узнали о себе? Какие выводы вы сделали для себя?

Домашнее задание

Для тех, кто хочет больше знать: методы активизации творческого мышления⁷⁶ - книга Коэн М.

⁷⁶ Коэн М. Игры для разума и памяти. Тренажер на каждый день. – СПб. : Питер, 2011. – 176 с.; Беркун С. Откуда берутся гениальные идеи? 10 мифов об инновации. – СПб. : Питер, 2011. – 208 с.

К главе 10

Упражнение-разминка

Описать словами вчерашний день, прожитый студентом группы, пришедшей на занятие.

Время: 10-15 минут.

Условие: не больше трех предложений в одном выступлении.

Кейс

Консультирование общественной организации: разработка стратегии

Время: 40-50 минут.

1. Запрос на консультирование — получение и содержание. Летом 2008 года представители политсовета одной из партий в регионе (далее - Партия) обратились к консультанту за помощью по разработке стратегии развития области до 2020 года. Через полгода предстояли выборы в Законодательное собрание области и нужен был «флаг», который партийцы могли бы поднять для своих избирателей и рапортовать руководящим органам самой партии в Москве.

2. Контракт на консультирование.

Содержание работы. В проектном режиме (привлекая членов политсовета только к обсуждению разработанного варианта) выполнить разработку стратегии развития области до 2020 года.

Предполагаемый результат. Разработанная стратегия должна способствовать Партии в победе на выборах в Законодательное собрание области.

Ответственность сторон. Заказчик отвечает за организационное и материальное обеспечение процесса, а консультант — за подготовку к обозначенному сроку документа объемом не более 50 страниц.

Критерии оценки результата. Стратегия должна отличаться от стратегии, разрабатываемой администрацией области, возглавляемой ярым противником обозначенной Партии, и не противоречить Концепции долгосрочного социально-экономического развития страны до 2020 года, разработанной ранее в регионе.

3. Диагностика - максимально полное описание состояния организации.

История организации. В области в течение последних 12 лет у власти в Законодательном собрании и в администрации области находились противники Партии, которые укрепили свои позиции, расставив на руководящих постах всех уровней и органов управления своих людей.

Особенности рынка — клиенты, партнеры, конкуренты. Партия не представлена в депутатском корпусе большинством. Наряду с противниками Партии участвуют в избирательной кампании и другие «дружественные» партии. Представительства Партии созданы по всей области, а сеть первичных партийных организаций позволяет собирать и оперативно обрабатывать текущую информацию о настроениях избирателей. Партнерами

на выборах выступает «движение», объединяющее предпринимателей страны.

Товары, технология работы. Разъяснительная работа среди избирателей, принятие концепции стратегического развития области на областной партийной конференции и последующее тиражирование в избирательных технологиях основного содержания стратегии развития области с позиций Партии.

Структура и система управления. Анкетирование осуществлялось через областную партийную сеть, созданная рабочая группа из 20 членов Партии принимала участие в обсуждении промежуточных результатов, подготовленных консультантом. Окончательное решение о принятии стратегии принимал политсовет Партии, которое одобрялось областной партийной конференцией.

Особенности персонала - страхи, тревоги, цели, представления о будущем. Председатель созданной рабочей группы (крупный предприниматель), понимает, что поручение Партии надо выполнить, но со стратегическим управлением не знаком в нужном объеме, а такой документ, как стратегия развития социально-экономической системы, не представляет, как разрабатывать. Сроки сжатые (3 месяца), а не выполнить поручение нельзя.

Культура организации: демократический централизм в сочетании с доминированием мнения партийного руководства из Москвы.

Называемые проблемы. На разработку стратегии развития области противниками Партии брошены силы всей администрации и привлечена консалтинговая фирма из Москвы (Институт социально-экономического развития). Вознаграждение москвичам обещано в 1 млн. долл. Таких денег у Партии нет.

4. Уточнение контракта (контрактинг) осуществлялось по ходу работы и заключалось в дополнительной детализации отдельных элементов стратегии развития области.

5. Содержание консультационной работы.

Индивидуальное консультирование осуществлялось в рамках обсуждения результатов выполнения этапов работы и в процессе проведения обучающих семинаров членов рабочей группы Партии и членов политсовета.

Групповое консультирование осуществлялось в процессе проведения обучающих семинаров членов рабочей группы Партии и совместного обсуждения отдельных элементов стратегии.

Проект. Анализ документов (стратегии РФ - 2020, разработанной Министерством экономического развития и торговли РФ для страны в целом и стратегий отдельных областей России) позволил осуществить SWOT-анализ, по результатам которого был составлен опросник, обеспечивший анкетирование членов Партии по всей области. Результаты анкетирования были учтены в дальнейшей работе, но сам факт анкетирования по проблемам стратегического развития региона уже ориентировал членов Партии на предстоящие выборы в Законодательное собрание области.

В экспертном режиме была составлена матрица стратегических решений, содержание которой определило наполнение стратегии проектами и программами, а также ее функциональными стратегиями. Полученная информация позволила сформулировать видение, миссию и стратегические цели, вошедшие в формулировку стратегии.

Обсуждение полученных результатов осуществлялось в рабочей группе Партии, которое напоминало обучающие семинары с элементами диалогов и вопросов к консультанту, который к каждому заседанию готовил презентации и раздаточный материал.

Согласованный в основном текст под девизом «Творческий потенциал человека и инновации – ведущие факторы экономического роста (Концепция и стратегия социально-экономического развития области)» был издан в виде брошюры и распространен среди членов Партии. Доклад председателя политсовета Партии по этому поводу был обсужден на областной партийной конференции и одобрен ее решением.

Внедрение, сопровождение изменений, связанное с проведением избирательной кампании, не производилось. После проведения выборов клиент к консультанту не обращался.

6. Итоги работы. Описание достигнутого результата.

На выборах победила Партия, получив заветное большинство в Законодательном собрании области, которое возглавил председатель политсовета регионального отделения Партии.

Задания по кейсу: Для решения каких задач разрабатывалась стратегия: для тактических или стратегических? Кто был клиентом в этой консультационной работе? Как были вовлечены в процесс принятия стратегии сторонники клиента?

Как была реализована стратегия, разработанная консультантом? Что можно считать результатом такой консультационной работы?

Упражнение для завершения занятия

Рефлексия по письму «самому себе», написанному на первом занятии

Время: 20-30 минут.

Цели и возможности применения. Упражнение проводится в завершающей части курса и позволяет каждому участнику задуматься над тем, как он реализовал те ожидания, которые были у него на первом практическом занятии.

Материалы:

Письмо самому себе, написанное на первом занятии.

Время. 30 минут. **Размер группы:** любой.

Процедура

Все участники сидят в общем кругу.

Тренер раздает конверты («фронтальные треугольники») в соответствии и с указанными на них фамилиями и инициалами студентов.

Участники читают свои письма и отмечают: что удалось и что не удалось реализовать из тех пожеланий, которые они себе составили в начале курса.

Важно, чтобы каждый сформулировал: Почему что-то не удалось реализовать? Что следует изменить, чтобы в будущем не повторять ошибок? Что удалось реализовать? Благодаря чему удалось реализовать свое пожелание себе?

Обсуждение. Не требуется. Можно попросить участников по желанию поделиться теми изменениями, которые им хотелось бы в себе видеть в перспективе.

Тест самоконтроля по разделу 4 (время 10 минут)

Фамилия, имя, отчество студента: _____

Пометить:

правильное утверждение цифрой «1»;

неправильное утверждение – цифрой «0».

№	Утверждение	Ответ
1.	Достоинства тестирования заключаются в его простоте и доступности.	
2.	Основные правила тестирования: тестироваться должны все, кто включен в рабочую группу распоряжением руководителя.	
3.	Игра – это форма деятельности в реальных ситуациях.	
4.	Интерактивные игры обеспечивают процесс обучения при взаимодействии обучаемых между собой.	
5.	Ведущим компонентом игры является роль и ее принятие.	
6.	Отличительная особенность деловых игр в разработке решений деловыми людьми.	
7.	Специфика тренинга проявляется в совокупности интерактивных технологий формирования умений и навыков обучаемых.	
8.	Методы принятия групповых решений основаны на стимулировании индивидуальных креативных решений.	
9.	Креативность представляет собой мыслительный процесс, помогающий нам генерировать идеи.	
10.	К методам, определяющим творчество клиента, следует отнести метод «Метра».	
11.	Начальным этапом проведения мозгового штурма следует считать перечисление идей.	
12.	Процедура реализации метода Дельфи стала особенно актуальной в связи с развитием Интернета.	
13.	В методе «синектики» используются личные аналогии.	
14.	Дерево целей строится так: внизу корень, а сверху элементы дерева.	
15.	В методе сценариев ключевым является вопрос: что будет, если?	
16.	В школу консультантов по управлению принимают только лиц, окончивших магистратуру.	
17.	Ассоциации консультантов создаются только консалтинговыми фирмами.	
18.	Профессиональный стандарт «консультант по управлению» принят в 2012 году.	
19.	НИСКУ расшифровывается как Нижегородский институт современного консалтинга в управлении.	
20.	Национальная гильдия профессиональных консультантов выдает сертификат ICMCI.	

Домашнее задание

Для тех, кто хочет больше знать о консалтинге в Российской Федерации:

Национальный институт сертифицированных консультантов. URL: <http://cmcrussia.ru>.

Национальная гильдия профессиональных консультантов. URL: <http://www.ngpc.ru>.

Школа консультантов по управлению. URL: <http://www.smc.ane.ru>.

Итоговый тест по курсу «Управленческий консалтинг»
(для обсуждения результатов на коллоквиуме)

Фамилия, имя, отчество студента: _____

Пометить: правильное утверждение цифрой «1»;
неправильное утверждение – цифрой «0».

№	Утверждение	Ответ
1.	Руководители организаций не всегда готовы пригласить консультантов для решения проблем организации, потому что опасаются нанять дилетантов.	
2.	Главная причина обращения руководителей организаций к консультантам заключается в нежелании создавать внутреннюю службу консалтинга.	
3.	Консультирование по процессу позволяет вовлечь клиента в процесс разработки решения.	
4.	Численность консультантов в мире в последние годы сокращается.	
5.	Клиент всегда может сформулировать свой заказ.	
6.	Работать с новым клиентом по аналогии с предыдущим – это ошибка для консультанта.	
7.	Клиентам с более развитым правым полушарием лучше предоставлять отчет в устной форме и без графического оформления.	
8.	Результаты SWOT-анализа консультанты используют при выполнении PEST-анализа.	
9.	Патология представляет собой устойчивое отклонение от нормы в деятельности организации.	
10.	Сущность метода «анализа решений» заключается в разработке и анализе решений проблем организации.	
11.	Наблюдением за слабыми сигналами можно пренебречь при проведении организационной диагностики.	
12.	В основе принципа парных сравнений лежит правило «связанных пар».	
13.	Взаимодействие консультанта с группой может осуществляться по телефону.	
14.	Консультант должен находиться в центре группы, когда группа изначально конфликтна.	
15.	Участников межгрупповой работы следует предварительно тестировать, чтобы сформировать разносторонние по потенциалу команды.	
16.	Отличительная особенность деловых игр в разработке решений деловыми людьми.	
17.	Методы принятия групповых решений основаны на стимулировании индивидуальных креативных решений.	
18.	Начальным этапом проведения мозгового штурма следует считать перечисление идей.	
19.	В школу консультантов по управлению принимают только лиц, окончивших магистратуру.	
20.	Профессиональный стандарт «консультант по управлению» принят в 2012 году.	

Список литературы

1. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М. : ИНФРА-М, 1999.
2. Альтшулер И. Г. Практика бизнеса. Записки консультанта. – М. : Дело, 2006. – 320 с.
3. Альтшулер И. Г. О стратегии, маркетинге и консалтинге. Занимательно - для внимательных! – М. : Дело, РАНХиГС, 2014. – 440 с.
4. Блинов А. О., Дресвянников В. Л. Управленческое консультирование: учебник. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 212 с.
5. Калянов Г. Н. Консалтинг. От бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе. – М. : Горячая Линия - Телеком, 2011. - 210 с.
6. Кандалинцев В. Г. Инновационный бизнес. Применение сбалансированной системы показателей: учебное пособие. – М. : Дело, РАНХиГС, 2015. – 168 с.
7. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М. : Олимп-Бизнес, 2014. – 304 с.
8. Крегер О. Типы людей: 16 типов личности, определяющих как мы живем, работаем и любим / пер. с англ. Ю. Ю. Ступак. – М. : АСТ Астрель, 2005. – 348 с.
9. Лапыгин Ю. Н. Методы активного обучения: учебник. - М. : Юрайт, 2015. – 234 с.
10. Лапыгин Ю. Н. Системное решение проблем. - М. : Эксмо, 2008. – 336 с.
11. Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. — СПб. : Речь, 2004. - 272 с.
12. Панфилова А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений: учебное пособие. – СПб. : ИВЭСЭП, Знание, 2005. – 317 с.
13. Платов В. Я. Современные управленческие технологии. – М. : Дело, 2006. – 384 с.
14. Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
15. Синякова М. Г., Сыманюк Э. Э., Печеркина А. А., Шемякина Л. Ю. Основы управленческого консультирования: учебное пособие. – М. : Феникс, 2015. – 400 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Вопросы для диагностического интервью
(по рекомендации А. И. Пригожина)

1. Знакомство

- 1.1. Вы профессионал в этой сфере деятельности или пришли в нее каким-то иным образом?
- 1.2. Как Вы попали именно в эту организацию?
- 1.3. С какой должности начинали?
- 1.4. Если бы Вам предложили хорошее место в другой организации, воспользовались бы Вы этим предложением? Почему?

2. Организация

- 2.1. Какое место занимает Ваша организация среди себе подобных?
- 2.2. Кто есть основной клиент?
- 2.3. Есть ли у организации конкурентные преимущества и в чем они заключаются?
- 2.4. В какой фазе жизненного цикла сейчас находится Ваша организация?
- 2.5. Могли бы Вы подобрать какое-то образное слово, описывающее Вашу организацию?

3. Функции подразделения

- 3.1. Как можно кратко описать основные функции и задачи Вашего подразделения?
- 3.2. Что есть результат работы Вашего подразделения, в чем он измеряется и как оценивается?
- 3.3. Есть ли у Вас потребители этого результата (внешние и внутренние)?
- 3.4. Считаете ли Вы, что оправдываете их ожидания?
- 3.5. С какими подразделениями осуществляете взаимодействие?
- 3.6. Результаты каких подразделений, работников Вы используете? Как Вы оцениваете их качество?
- 3.7. Ощущаются ли трудности с распределением обязанностей на Вашем уровне? (нерациональность, перегрузка, недогрузка).
- 3.8. Что происходит, если случается дублирование или поручение Вам несвойственных для Вас функций?

4. Проблемы

- 4.1. Как подходят к выполнению своих обязанностей те лица и подразделения, с которыми осуществляется взаимодействие (на уровень ниже, на уровне, на уровень выше)?
- 4.2. С какой степенью отдачи работают люди в Вашем подразделении? В других подразделениях? В организации в целом?
- 4.3. Могли бы они повысить свою отдачу и при каких условиях?
- 4.4. Предположим, Ваши работники собрались где-то без Вас. Как Вы думаете, о чем они будут говорить между собой?

4.5. Если спустя много лет Ваша организация перестанет существовать, как, по-Вашему, определят причины этого будущие историки?

4.6. В чем Вы видите основные проблемы организации в настоящем? В будущем?

4.7. Почему именно это Вы склонны ощущать как проблемы?

4.8. Каким образом можно было бы решить эти проблемы? Делалось ли что-то для этого?

4.9. Решение каких названных проблем может снизить остроту прочих или снять их?

5. Позиционность

5.1. Как Вы считаете, все ли согласятся, что названные Вами проблемы действительно являются проблемами?

5.2. Можно ли предположить, о чем на совещании обязательно будут стараться сказать те или иные люди?

5.3. Можно ли выделить различие интересов в организации и группы, ориентированные на эти интересы?

5.4. Существуют ли различия мнений по поводу: будущих задач; приоритетных клиентов; развития продукта; способа действий, приоритетов распределения ресурсов?

5.5. Есть ли в Вашей организации подразделения, которые оплачиваются, на Ваш взгляд, выше, чем они того стоят; ниже, чем они того стоят?

5.6. Что желательно, на Ваш взгляд, пересмотреть в сегодняшней деятельности организации и ее устройстве?

6. Социометрия

6.1. Возникли трудности, есть потребность посоветоваться. С кем бы Вы захотели сделать это по-человечески? По компетентности?

6.2. С кем бы Вы захотели перейти в другую организацию, если бы Вам предложили там хорошее место, условия и возможность сформировать свою команду?

6.3. Хотелось бы Вам оказаться на отдыхе с коллегами по работе?

6.4. С кем бы Вы посоветовали консультантам обязательно встретиться в организации?

*Рекомендации руководителю групповой работы*⁷⁷

Отвечайте на вопросы. Найдите форму ответа, подходящую для данной ситуации. Используйте прямые ответы. Предлагайте ответить и высказать свои идеи остальным. Физический комфорт: не забывайте о небольших перерывах и о перерывах на обед. Человеку трудно сосредоточиться в состоянии физического дискомфорта (жесткие сиденья, сквозняки, духота и т. п.).

Снижайте до минимума возможные страхи, ожидания и непонимание, давая очень четкие инструкции и указания.

Привлекайте к участию в работе присутствующих, показывая, что цените любые идеи, мнения и точки зрения.

Равенство для всех! В ходе групповой работы мягко сдерживайте тех, кто склонен доминировать, и подбадривайте более тихих. У всех должны быть равные возможности в плане группового времени. Давая обратную связь, включайте всех участников группы. Юмор является мощным инструментом общения, но требует осторожности. Помните о том, что можете кого-то ненароком обидеть или отнестись слишком легко к вопросу, который является для кого-то очень серьезным.

Привлечение: используйте каждую возможность для привлечения членов группы к исследованию и развитию идей, добивайтесь их участия и заинтересованности в обсуждении.

Краткость: будьте кратки, используйте простой язык.

Учитесь у тех, кто вас окружает. Их идеи, возникающие ситуации и события могут быть источником знания.

Поддерживайте у группы интерес и энергию. Если вы видите, что люди «завяли», старайтесь вдохнуть в них жизнь.

Никогда не создавайте конфликтов! Если ведущий принимает чью-то сторону, живое обсуждение различных мнений может перерасти во враждебность и отчужденность. Предлагайте свои собственные мысли и взгляды на предмет или тему как один из возможных вариантов. Если вы будете навязывать их слишком энергично, дискуссия затухнет, еще не начавшись.

Пунктуальность: будьте пунктуальны и требуйте этого от остальных. Начинайте, заканчивайте и делайте перерывы вовремя.

Вопросы могут служить способом вовлечения людей. Используйте открытые, четко сформулированные, короткие вопросы, заданные простым языком. Уважение: всегда относитесь к своей аудитории с уважением.

⁷⁷ Приведены по: Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. - СПб. : Речь, 2004. С. 213.

Правила групповой работы

1. Нельзя приступать к решению задачи, пока нет уверенности, что все вместе и каждый в отдельности не уяснили цель и тему обсуждения.
2. Одному из участников обсуждения поручается роль ведущего, мнение которого не имеет преимуществ перед другими мнениями.
3. Необходимо определить последовательность этапов обсуждения.
Нельзя допускать нарушения этой последовательности, т.е. нельзя перескакивать через этап.
4. На каждом этапе должна быть выяснена точка зрения каждого участника.
Помните, что оставшийся в меньшинстве может оказаться прав.
Не допускайте послушного согласия с большинством.
5. Полезно забыть о должностях, иерархии и субординации.
6. Нужно сотрудничать, а не бороться.
7. Высказывания должны быть краткими и конкретными.
8. Когда один говорит, другие слушают.
9. Не критикуйте чужие идеи. Лучше предложите свои.
Если от критики все же не удержаться, критикуйте идею, а не автора.
10. Все предложения должны фиксироваться.
11. Окончательное решение должно быть четко сформулировано.

Программа семинара

1-й день

8-00		Открытие семинара (вступительное слово). <i>Тест. Формирование подгрупп.</i>
	9-30	<i>Оценка внешней ситуации. Положительные и отрицательные стороны ситуации.</i>
9-30	9-45	Перерыв.
9-45	11-15	<i>Видеотренинг. Выработка правил ведения дискуссии.</i>
11-15	11-30	Перерыв.
11-30	13-00	<i>Организация: ее сильные и слабые стороны; уникальность.</i>
13-00	14-00	Обед.
14-00	15-30	<i>Доработка общего списка проблем.</i>
15-30	15-45	Перерыв.
15-45	17-15	<i>Разработка символов организации.</i>
17-15	17-45	Перерыв.
17-45	19-05	<i>Агрегирование проблем (сокращение и дополнение списка, формирование блоков).</i>
19-05	19-15	<i>Тест.</i>

2-й день

8-00		<i>Тест.</i> <i>Определение корневого блока и связей между блоками.</i>
	9-30	<i>Выявление корневых проблем в блоках.</i>
9-30	9-45	Перерыв.
9-45	10-50	<i>Выявление корневых проблем (продолжение).</i>
10-50	11-15	Упражнение.
11-15	11-30	Перерыв.
11-30	13-00	<i>Определение путей решения корневых проблем.</i>
13-00	14-00	Обед.
14-00	15-30	<i>Определение путей решения корневых проблем (продолжение).</i>
15-30	15-45	Перерыв.
15-45	17-15	<i>Определение путей решения корневых проблем (окончание).</i>
17-15	17-45	Перерыв.
17-45	19-05	Упражнение и тест.

3-й день

8-00		<i>Тест.</i>
	9-30	<i>Анализ путей решения корневых проблем: определение достоинств и недостатков каждого из возможных вариантов.</i>
9-30	9-45	Перерыв.
9-45	11-15	<i>Анализ путей решения корневых проблем: определение достоинств и недостатков каждого из возможных вариантов (продолжение).</i>
11-15	11-30	Перерыв.
11-30	13-00	Упражнение.
13-00	14-00	Обед.
14-00	15-30	<i>Анализ путей решения корневых проблем: определение достоинств и недостатков каждого из возможных вариантов (продолжение).</i>
15-30	15-45	Перерыв.
15-45	17-15	Упражнение.
17-15	17-45	Перерыв.
17-45	19-05	<i>Анализ путей решения корневых проблем: определение достоинств и не-</i>

19-05 19-15 *достатков каждого из возможных вариантов (окончание).*
Тест.

4-й день

8-00 8-10 *Тест.*
 8-10 9-30 *Определение решений проблем.*
 9-30 9-45 *Перерыв.*
 9-45 11-15 *Определение решений проблем.*
 11-15 11-30 *Перерыв.*
 11-30 13-00 *Выбор решений.*
 13-00 14-00 *Обед.*
 14-00 15-30 *Выбор решений.*
 15-30 15-45 *Перерыв. Обмен мнениями.*
 15-45 17-00 *Подведение итогов работы.*

ГЛОССАРИЙ

Агрегат – любая выделенная совокупность: от неструктурированной (множество, конгломерат) до высокоорганизованной системы.

Адаптивность – способность к приспособлению.

Алгоритм – система операций, применяемых по строго определенным правилам, последовательное выполнение которых приводит к решению задачи.

Альтернатива – необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями, вариантами решений. Выбор – наименее формализованный этап формирования решений, и здесь большую роль играют творческие способности участников игры. Выбор по типу: из двух зол – меньшее.

Анализ SWOT – анализ сильных и слабых сторон организации, оценка ее возможностей и потенциальных угроз (возможности определяются как нечто, дающее организации возможность делать что-то новое; угроза – это то, что может нанести ущерб организации, лишить ее существующих преимуществ).

Антитеза – стилистическая фигура, состоящая в противопоставлении резко отличных слов или словесных групп.

Ассертивность (англ. assertive – уверенность в себе, своих притязаниях) – это способность личности открыто и свободно заявлять о своих желаниях, требованиях и добиваться их воплощения. Это умение оптимально реагировать на замечания, справедливую и несправедливую критику и решительно говорить себе и окружающим «нет», когда этого требуют обстоятельства.

Аудит – проверка финансовой и хозяйственно-экономической деятельности учреждения, предприятия, проводимая независимыми специалистами.

Аутсёрсинг (от англ. outsourcing: (outer-source-using) – использование внешнего источника/ресурса) – передача организацией, на основании договора, определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.

Аттракция (лат. attrahō – притягиваю к себе) – умение нравиться другим, способность привлекать к себе, вызывать симпатию.

Барьер психологический – психическое состояние, возникающее как реакция на неожиданно резкое изменение среды. В игровых занятиях Б. П. характеризуется переживанием чувства неудовлетворенности работой, партнерами игрового процесса, самим собой. Для предупреждения Б. П. необходимо проводить перед началом игрового взаимодействия психологическую подготовку отдельных участников и группы в целом.

- Бисоциация** – это комбинация из двух идей, взятых из разных контекстов, ранее казавшихся несовместимыми
- Бюджетирование** – производственно-финансовое планирование деятельности предприятия путем составления общего бюджета предприятия, а также бюджетов отдельных подразделений с целью определения их финансовых затрат и результатов.
- Бюрократия** – специфическая форма управленческих структур и отношений, характеризующаяся безличной системой управления.
- Вербальный** (от лат. *verbalis* – словесный) – термин, применяемый для обозначения форм знакового материала, а также процессов оперирования с этим материалом. В зависимости от используемого материала различаются В. (словесное) и невербальное (язык мимики и жестов) общение.
- Взаимодействия межличностные** – объективные связи и отношения, существующие между людьми в социальных группах. В интерактивных технологиях используются для описания причинной зависимости и взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в ходе совместной деятельности.
- Видение** – идеальная картина будущего предприятия, которая вдохновляет, стимулирует, мобилизует.
- Граф** – 1) символическая диаграмма, состоящая из множества вершин и ребер (дуг), соединяющих некоторые из них (или все); 2) графическая модель структуры.
- Групповая динамика** – совокупность тех динамических процессов, которые одновременно происходят в группе в какую-то единицу времени и знаменуют движение группы от стадии к стадии, т.е. ее развитие.
- Декомпозиция** – 1) операция разделения целого на части с сохранением признака подчиненности, принадлежности; 2) повторное или многократное такое разделение, в результате чего получаются разветвленные древовидные иерархические структуры.
- Деловые игры** – метод имитации управленческих и производственных ситуаций путем игры по заданным правилам группы людей или человека и ЭВМ.
- Диагностика** – установление и изучение признаков, характеризующих состояние исследуемого объекта, для представления возможных отклонений объекта и предотвращения нарушения нормального режима его работы.
- Дисфункция** – нарушение, расстройство функций какого-либо органа, системы, преимущественно качественного характера.
- Дифференциация** – разделение целого на части.
- Задача** (проблема) – цель деятельности, данная в определенных условиях и требующая для своего достижения использования адекватных этим условиям средств. Поиск, мобилизация и

применение этих средств (операций, способов) составляет процесс решения задачи.

Игра – форма деятельности в условных ситуациях, направленная на воссоздание и освоение общественного опыта, фиксированного в социально закрепленных способах осуществления предметных действий, в предметах науки и культуры.

Идеология – система идей, выражающая интересы, идеалы кого-либо.

Иерархия – способ построения, организации сложных систем, при котором части расположены по уровням и вся система становится многоуровневой, обладая при этом свойством целостности.

Инверсия – изменение обычного порядка слов в предложении с целью усилить выразительность речи.

Инжиниринг – предоставление на коммерческой основе инженерно-консультационных услуг, в том числе и по доведению научно-конструкторских разработок до стадии производства.

Инсайт (англ. insight – понимание, постижение, озарение) – внезапное и не выводимое из прошлого опыта понимание существенных отношений ситуации в целом, посредством которого достигается осмысленное решение проблемы.

Интеграция – объединение в целое каких-либо частей, элементов.

Интервью – целенаправленная беседа, цель которой – получить ответы на вопросы, предусмотренные программой исследования.

Интерпретация – многоступенчатая процедура истолкования, разъяснения чего-либо.

Каунселинг – это практика индивидуального консультирования, которая объединяет в себе элементы кризисной психологической поддержки, а также оказание базовой медицинской и практической информации, иногда вместе с жизненными советами.

Клиент – лицо, пользующееся услугами консультанта.

Клика – группа людей, стремящаяся любыми средствами достигнуть каких-либо корыстных, неблагоприятных целей.

Компетентность – наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области.

Компетенция (от лат. competere – соответствовать, подходить) – способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода, также в определенной широкой области. Компетенция – базовое качество индивидуума, включающее в себя совокупность взаимосвязанных качеств личности, необходимых для качественно-продуктивной деятельности.

Консультант – специалист в какой-либо области, дающий советы по вопросам своей специальности.

Контент-анализ (от англ. contents – содержание, содержимое), или анализ содержания, – стандартная методика исследования в области общественных наук, предметом анализа которой является

содержание текстовых массивов и продуктов коммуникативной корреспонденции.

Конформизм – приспособленчество, пассивное принятие господствующего порядка, бездумное следование общим мнениям, модным течениям.

Корпоративная культура – ценности, шаблоны, стереотипы, традиции, нормы, разделяемые сотрудниками корпорации.

Коуч (англ. – coach) – высококвалифицированный специалист в какой-либо области, занимающийся передачей другим людям своих знаний и опыта, инструктор.

Креативность (от англ. create – создавать, творить) – творческие способности индивида, характеризующиеся готовностью к принятию и созданию принципиально новых идей, отклоняющихся от традиционных или принятых схем мышления и входящие в структуру одарённости в качестве независимого фактора, а также способность решать проблемы, возникающие внутри статичных систем.

Критерий – 1) средство для вынесения суждения; стандарт для сравнения; правило для оценки; 2) мера степени близости к цели; в этом смысле – модель цели.

Лидер – авторитетный член организации или малой группы, личное влияние которого позволяет ему играть роль в социальных процессах, ситуациях.

Медиатор (лат. mediator) – профессиональный посредник в дискуссии.

Ментальные карты – это техника визуализации мышления

Мероприятие – организованное действие или совокупность действий, имеющих целью осуществление чего-либо.

Метафора – оборот речи, состоящий в употреблении слов и выражений в переносном смысле на основе какой-н. аналогии, сходства, сравнения.

Метод – способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни.

Методология – совокупность методов, применяемых в какой-либо науке.

Миссия – предназначение, смысл существования предприятия (формирует взгляды менеджмента, выражает цели, служит стимулом, помогает формированию задач).

Моделирование – исследование явлений процессов путем создания их моделей, один из основных методов теории познания; в теории управления особую роль играют методы экономико-математического моделирования, которые позволяют провести многовариантный анализ ситуации или процесса и разработать для реализации оптимальный план или проект действий.

Модель – отображение: целевое; абстрактное или реальное, статическое или динамическое; конечное, упрощенное, приближенное; имеющее наряду с безусловно истинным условно-истинное,

предположительно-истинное и ложное содержание; реализующееся и развивающееся в процессе его практического использования.

Модератор (лат. moderator – умеряющий) – специалист, ведущий тренинг, методический посредник в групповой работе, оказывающий активное влияние на содержание работы.

Мотивация – стремление человека к достижению предельно возможных целей.

Наблюдение – метод сбора первичной социологической информации путем непосредственной или косвенной регистрации исследователем событий и условий, в которых они имеют место.

Номинальный – являющийся каким-либо только по названию, но не выполняющий своего назначения.

Озарение и вдохновение – знание, возникающее при частичном и периодическом соприкосновении с истиной.

Организационная диагностика – это систематический сбор и анализ информации о состоянии организации или отдельных ее подсистем с целью выявления проблем функционирования и определения путей их преодоления.

Организация – форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры.

Ориентация – 1) направленность действий экономического субъекта и выбор им такой направленности; 2) побуждение, предписание действовать определенным образом.

Парадигма – теория или модель постановки проблемы, принятая за образец или предлагаемая вновь.

Патернализм – 1) покровительственное отношение государства к своим гражданам, фирмы к своим работникам; 2) убеждение в том, что государство обязано принимать на себя все заботы о благоденствии граждан.

Планирование – одна из составных частей управления, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств ее достижения.

Позиция – формальное выражение интересов.

Правила – совокупность требований, выполнение которых гарантирует (устанавливает) создание определенных условий участникам деловой игры.

Презентация – торжественное, публичное представление чего-либо нового, недавно появившегося, созданного.

Принятие решений – целевой выбор на множестве альтернатив.

Проблема (греч. problema – задача, задание) – сложный вопрос, требующий разрешения; что-то трудноразрешимое; осознание субъектом невозможности разрешить трудности и противоречия, возникшие в данной ситуации, средствами наличного знания и опыта.

- Проблемная ситуация** – существующая в реальности или созданная экспериментальная ситуация, восприятие и осмысление которой предполагает уяснение отношений между наличными условиями и требованиями задачи.
- Программа** – совокупность взаимоувязанных мер, план действий, направленных на достижение единой цели, решение одной проблемы.
- Проект** – 1) система сформулированных в заданных рамках целей, создаваемых или модулируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению; 2) замысел, воплощенный в форму описания, расчетов, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации.
- Процедура** – официально установленный порядок действий при обсуждении, ведении какого-либо дела.
- Развитие** – процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому качественному состоянию (изменение во времени).
- Реактивный** – способный отвечать на воздействия извне.
- Рекрутмент** – бизнес-процесс, отвечающий за поиск и подбор персонала.
- Респондент** – тот, кто отвечает на вопросы анкеты, и тот, у которого берут интервью.
- Ресурсы** – совокупность природных, трудовых, капитальных, оборотных, информационных и финансовых средств.
- Рефлексия** (лат. reflexio – обращение назад) – процесс самопознания субъектом внутренних психических актов и состояний; процесс размышления человека о происходящем в его собственном сознании; склонность к самоанализу.
- Рефрейминг** – термин, который широко использует НЛП для описания используемых им процедур переосмысления и перестройки механизмов восприятия, мышления, поведения с целью избавления от неудачных психических шаблонов.
- Семинар** – особая форма каких-либо занятий при активном участии учащихся.
- Синектика** (совмещение разнородных элементов) — методика исследования, основанная на социально-психологической мотивации коллективной интеллектуальной деятельности, предложенная В. Дж. Гордоном.
- Синергия** (греч. synergos — совместный, согласованный) – особенность сложной системы, в которой сумма составляющих ее элементов, свойства и возможности целого превышают свойства и возможности ее частей.

- Сино́нимы** – слова, принадлежащие, как правило, к одной и той же части речи, различные по звучанию и написанию, но имеющие похожее лексическое значение. Примеры синонимов в русском языке: кавалерия – конница, смелый – храбрый, идти – шагать.
- Система** – средство достижения цели; основные особенности систем: целостность, относительная обособленность от окружающей среды, наличие связей со средой, наличие частей и связей между ними, подчиненность связей всей организации системы некоторой цели.
- Системология** – (от др.-греч. σύντμημα – целое, составленное из частей; λόγος – «слово», «мысль», «смысл», «понятие») – теория сложных систем.
- Социодра́ма** (от лат. socius – общественный и греч. δράμα – действие) – техника групповой психотерапии.
- Социометрия** – метод исследования малых групп, коллективов и организаций с помощью описания межличностных отношений между членами.
- Стратегия** – модель достижения целей путем рационального использования всех возможных ресурсов.
- Структура** – совокупность связей между частями системы.
- Трени́нг** (англ. training от train – обучать, воспитывать) – форма активного обучения, направленная на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок. Тренинг достаточно часто используется, если желаемый результат – это не только получение новой информации, но и применение полученных знаний на практике.
- Управление изменениями** – процесс прогнозирования и планирования всех потенциальных изменений для детального изучения, оценки последствий, одобрения или отклонения, а также организация мониторинга и координации исполнителей, реализующих изменения.
- Упражнение** – повторное выполнение действия с целью его усвоения: уяснение содержания действия, его закрепление, обобщение и автоматизация, полное овладение действием и превращение его в умение и навык.
- Фасилитатор** (англ. – facilitator, букв. «тот, кто облегчает, содействует чему-либо») – специалист, чаще всего психолог, тренер или менеджер, занимающийся сопровождением групповых процессов, проведением конференций, встреч и семинаров. В отличие от лектора фасилитатор не является главным действующим лицом; при помощи специальных навыков он способствует созданию рабочей обстановки, включению максимального числа людей в работу и их активному взаимодействию между собой.
- Цель** – субъективный образ (абстрактная модель) несуществующего, но желаемого состояния среды, которое решило бы возникшую проблему.

Ценностные ориентации личности – разделяемые личностью социальные ценности, выступающие в качестве целей жизни и основных средств достижения этих целей и в силу этого приобретающие функцию важнейших регуляторов социального поведения индивидов.

Эвристика (нахожу, отыскиваю, открываю) – метод открытия нового; раздел современной психологии мышления как учение о решении задач и продуктивном, творческом мышлении.

Энтропия – часть внутренней энергии замкнутой системы, степень неопределенности системы.

Лапыгин Юрий Николаевич

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Редактор: А. М. Перегудова

Корректор: Н. М. Орлова

Дизайн и вёрстка: А. Е. Дмитриев

Сдано в набор 12.02.2016

Подписано в печать 08.04.2016.

Формат 60х84/16. Бумага офсетная.

Гарнитура Times New Roman.

Усл. печ. л. 18,6. Авт. л. 14,29.

Тираж 500 экз. Заказ № 330/16.

Отпечатано во Владимирском филиале федерального
государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Российская академия
народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»

Россия, г. Владимир, ул. Горького, 59а,
контактный телефон (4922) 52-27-89