

Верхоглазенко В.Н.

**Управленческий
консалтинг**

**в методологическом
подходе**

Владимир Николаевич Верхоглазенко

Управленческий консалтинг в методологическом подходе

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69415741

SelfPub; 2023

Аннотация

Двадцать первый век своей бурной динамичностью и высокой непредсказуемостью предъявляет свои суровые требования к организации управленческого консультирования. Особенно это относится к наиболее ответственному стратегическому консалтингу, где любая ошибка чревата тяжелыми и порой необратимыми негативными последствиями для компании клиента. Как же консультанту повысить надежность своих стратегических рекомендаций? Что взять в качестве твердой системной опоры для своей консультационной работы? На эти и на многие другие актуальные вопросы отвечает автор данной монографии, имеющий за плечами богатый опыт управленческого консультирования.

Содержание

Введение	5
Глава 1. Развитие деятельности и управленческое консультирование	9
Глава 2. Технологический цикл консалтинга	16
Глава 3. Проблемы традиционного обучающего консультирования	35
Глава 4. Особенности обучающего консультирования	44
Глава 5. Педагогический метод «выращивания» в обучающем консалтинге	50
Глава 6. Командный консалтинг	69
Глава 7. Особенности методологического консалтинга	84
Глава 8. От образца деятельности к его системной модели	95
Глава 9. Ключевая проблема современного стратегического менеджмента	127
Глава 10. Система Гегеля и методологический подход	131
Глава 11. Метод Гегеля как способ построения концепций стратега	138
Глава 12. Методология в стратегическом консалтинге	146

Глава 13. Опыт консалтинга в форме организательной игры	152
Глава 14. Методологическая школа стратегического мышления	157
Сведения об авторе	168

Владимир Верхоглазенко

Управленческий

КОНСАЛТИНГ В

МЕТОДОЛОГИЧЕСКОМ ПОДХОДЕ

Консультант по управлению – это человек, который берет у вас часы, чтобы сообщить вам точное время и уходит, забывая их вернуть.

Р.Таунсенд

Всегда найдутся эскимосы, которые выработают для жителей Бельгийского Конго директивы поведения в самый разгар жары.
Станислав Ежи Лец.

Введение

Не люблю разговоров специалистов. Но ещё больше – разговоров неспециалистов. Станислав Ежи Лец.

«Методология» и «Управленческое консультирование» – как они связаны? Ответ на этот вопрос не так прост, как кажется на первый взгляд, так как он весомо зависит от того,

что мы понимаем под «методологией»? Методология обычно понимается, как совокупность приемов исследования, применяемых в какой-либо науке. В каждой научно-предметной области исторически сложился свой методологический аппарат, задающий требования к организации процесса научного исследования.

Другими словами, в рамках такого подхода методология прикреплена к той или иной науке и учитывает специфику этой науки. Например, методология исследования в психологии имеет существенные отличия от методологии социологии, хотя в обоих фокусировках исследуется человек.

Но есть и более широкое понимание термина. Методология – это учение о методе научного познания и преобразования мира. Например, марксистско-ленинская методология с ее диалектическим методом интерпретации реальности. Если в этом варианте убрать как бы неизбежно прикрепленную к «методологии» науку, то можно выйти на более абстрактное (более общее) понимание «методологии». То есть рассмотреть методологию, как философский всеобщий способ познания и преобразования реальности.

Такой философский способ и есть «метод вообще», который при дедуктивной конкретизации даст нам методологию, учитывающую особенности предмета, но сохраняющую общую для всех частных методологий единую основу. В качестве такой основы может выступить только один метод – Метод Гегеля, его великая «Логика восхождения от абстракт-

ного к конкретному». Именно эту логику Гегель применил для построения своей философской метасистемы, в которой все логически обусловлено и неслучайно.

Применим теперь такое понимание методологии к управленческому консультированию. Очевидно, что применение Метода Гегеля к управленческому консультированию задача очень сложная. А, возможно, для мелкой консультационной помощи управленцу такой метод даже и излишен в своей сложности. «Зачем все так переусложнять?» – подумает читатель. И будет прав.

Но прав только именно для мелких проблемных ситуаций организации управленца. Но картина существенно меняется, если речь заходит о стратегическом консалтинге. Ведь ошибка консультанта на уровне стратегии организации, неточные рекомендации этого уровня могут привести компанию к серьезным, а может быть даже и к фатальным проблемам. Ведь как писал известный стратег Карл, фон Клаузевиц: «Никакими, даже очень крупными тактическими успехами невозможно компенсировать мелкие стратегические просчеты».

На стратегическом уровне все ошибки обходятся очень дорого. А значит применение стратегом методологической понятийной базы и логики становится не блажью, а острой необходимостью. Ведь только правильное использование объективной логики позволяет исключить ошибки в разработке и реализации стратегии. Учитывая данное обстоятельство связка «методологический консалтинг» приобре-

тает особую значимость, особенно, если ввести необходимое уточнение, а именно: «методологический стратегический управленческий консалтинг».

В первой половине данной книги мы рассмотрим функцию управленческого консультирования, этапы его технологического цикла, особенности обучающего консалтинга, с его педагогическим «принципом выращивания» и познакомимся со спецификой командного консалтинга.

Во второй половине, «оттолкнувшись» от ключевой проблемы современного стратегического менеджмента, мы в большей полноте раскроем методологический подход в стратегическом управленческом консультировании, который должен, по нашему глубокому убеждению, базироваться на Методе и Системе Гегеля. Почему так – будет изложено в ходе нашего повествования.

Глава 1. Развитие деятельности и управленческое консультирование

Единственный выход – впереди Роберт Фрост

В настоящее время консалтинг в большинстве развитых стран выступает как отдельный и весьма значительный по объемам сектор услуг, который растет опережающими темпами по сравнению с другими отраслями экономики – темп составляет порядка 15 % в год. В России консалтинг как профессия стал развиваться намного позже, чем за рубежом. По словам Юксвярава Р.К., "начало управленческого консультирования (в России)... восходит к двадцатым годам нашего столетия (XX в.), ... когда в стране развернулась активная рационализаторская работа в области научной организации труда и управления во всех отраслях народного хозяйства и государственного аппарата" Юксвярав Р.К., 1988 г. С. 5.

Остановимся кратко на основной функции управленческого консультирования. Очевидно, что эта деятельность заключается в снятии тех специфических проблем в работе управленца, с которыми он не может справиться самостоятельно или посредством своих заместителей (см. сх.1).



Схема 1. Функция управленческого консультанта

Многие управленцы не доверяют консультантам, “не владеющим конкретикой и нюансами сложившейся ситуации”. Мол, как же он тогда может разработать действенные консультационные подсказки. В связи с расхожестью данного мнения укажем на три важных аспекта этого обстоятельства.

Первое. Профессиональный консультант по своей функции не может и не должен принимать решения вместо управ-

ленца, также как управленец не должен решать задачи за своих исполнителей. Консультант – советник управленца, который разрабатывает рекомендации и способствует принятию оптимальных и эффективных решений управленцем.

Второе. Незнание консультантом всех особенностей и тонкостей истории, интриг и т. д. в деятельности организации является скорее его преимуществом, нежели недостатком. “Чем более человек сосредотачивается на частном, тем более голых сторон он представляет ударам случайности” (А.И. Герцен). Свежесть взгляда и не погруженность в хитросплетение отношений персонала, в том числе и управленческого, позволяет консультанту “схватывать” суть дела на фирме, не отвлекаясь на несущественные мелкие детали.

Третье. Все дело в уровне профессионализма консультанта. Высокопрофессиональный консультант, владеющий гибкими консалт-технологиями, способен быстро выявлять и фиксировать существенные факты реального положения дел для выработки консультационных предложений.

Одна из главнейших задач российского консалтинга и состоит в максимально быстром внедрении в практику передовых методов решения проблем предприятия, поскольку в процессе консультирования происходит обучение руководителей предприятия навыкам и способам работы в соответ-

ствии с технологиями менеджмента.

Определим наше понимание понятия "управленческое консультирование", основные этапы консультационного процесса, характер взаимоотношений «консультант-клиент» и основные виды консультирования.

Термин «консультация» происходит от латинского «consultatio», означающего совет. Под этим термином обычно понимают совет специалиста. В словосочетании "управленческое консультирование" определенно задается фигура «управленца», которой специалист и дает свой совет.

В научной литературе предлагаются следующие определения термина "управленческое консультирование":

Управленческое консультирование – это деятельность и профессия, содержанием которой является помощь руководителям в решении их проблем и во внедрении достижений науки и передового опыта (Юксвярав Р.К., 1988 г. С. 5);

Управленческое консультирование – это профессиональная служба, которая помогает менеджерам анализировать и решать практические проблемы и переносить опыт успешного управления с одного вида деятельности на другой (Кубр М., 1992. Т. 1. С. 16);

Управленческое консультирование – это предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг (Посадский А.П., 1999.

С.16);

Управленческое консультирование – это разновидность профессиональной деятельности по совершенствованию управления, центральным звеном которой является помощь руководителям в решении проблем управления социальными системами (предприятие, учреждение, город, отрасль, регион и т. д.) (Краткий словарь по социологии, 1989);

Управленческое консультирование – это разновидность экспертной помощи в области управления, оказываемой специалистом с особой квалификацией по совершенствованию управления (Пригожин А.И., 1995. С.14.)

Итак, мы видим, что большинство специалистов выделяют следующую функцию управленческого консультирования: помощь управленцу в решении проблем управления (деятельностью исполнительской системы) за счет внедрения прогрессивных (наукоемких) технологий и передового опыта. Данная помощь включает в себя анализ (экспертизу) несовершенств деятельности клиента, выявление причин возникших проблем и разработку коррекции способа действий клиента. Более развитым вариантом управленческого консультирования является совершенствование самой системы управления до уровня, при котором эта система способна решать проблемы (в связи с которыми клиент и обратился к консультанту) самостоятельно. С другой стороны, ставшее управленческое консультирование, будучи видом регулярной профессиональной деятельности, функцио-

нирующей по предпринимательским законам, предъявляет к специалистам-консультантам специфические требования к квалификации.

Управленческое консультирование связывает науку об управлении с практикой управления. Если научно-исследовательские и проектные организации предлагают типовые рекомендации, то консультант по управлению «привязывает» их к специфике организации-клиента. Это важнейший механизм распространения передового опыта в области управления, повышающий профессиональную квалификацию руководителей и специалистов управления через их обучение. Экспертный характер консультативной помощи означает, что проводится она по заказу заинтересованного руководителя и носит рекомендательный характер: консультант не принимает решение вместо управленца, а готовит и рассчитывает альтернативы. При этом вся ответственность за принятие решения ложится на руководителя организации.

Консультант может быть внешним и внутренним. К внутренним консультантам относятся сотрудники (отделы) предприятия, в функцию которых входит анализ и совершенствование деятельности фирмы. К внешним консультантам относятся специалисты, привлекаемые (внешние для предприятия) для решения тех или иных проблем предприятия.

Преимущество внешнего консультанта по отношению к руководителю или внутреннему консультанту состоит в независимости и непредвзятости взглядов, в более широком

кругозоре. В силу меньшей загруженности проблемами текущего характера, консультанты имеют возможность обладать более обширной информацией в различных областях управления и хозяйствования. Над внешним консультантом не довлеют традиции и каноны, принятые у фирмы-клиента. Кроме того, внешние консультанты, выполняя множество заказов различных организаций, накапливают благодаря этому значительный опыт, который позволяет им учитывать многие типичные факторы, препятствующие внедрению необходимых изменений.

К недостаткам привлечения внешних консультантов можно отнести: необходимость давать консультантам полную информацию о деятельности предприятия, в т. ч. такую, которая составляет коммерческую тайну; отсутствие возможности у фирмы-клиента установить продолжительную связь с консультантом, т. к. услуги внешнего консультанта требуют высокой оплаты.

Глава 2. Технологический цикл консалтинга

*Есть несколько способов разбивать сады:
лучший из них – поручить это дело садовнику. Карел
Чапек.*

Процесс консультирования обычно подразделяют на несколько этапов: 1) подготовительный этап; 2) диагностический этап; 3) этап выработки решений; 4) этап разработки реализационных программ, 5) заключительный этап (Кубр М., 1992. Т. 1. С. 30). Рассмотрим (перечислительно) основные шаги каждого этапа.

1) Подготовительный этап:

осуществление первого контакта с клиентом, при котором выявляется готовность первого лица (руководителя) к проведению изменений;

проведение первоначального выявления проблемных областей;

постановка предварительного диагноза проблемы;

постановка задач и составление плана;

разработка предложений клиенту относительно задания;

подписание контракта на консультирование.

2) Диагностический этап:

выявление проблемы и структурирование проблемного

поля;

определение возможностей решения проблем (внутренний потенциал, внешние ресурсы и т. п.);

выявление кандидатур для малых референтных групп.

3) Этап выработки решений:

выявление круга наиболее актуальных и приоритетных проблем;

разработка вариантов решения приоритетных проблем;

оценка альтернативных вариантов;

подбор членов оргструктуры для участия в процессе решения проблем;

проектирование программы осуществления решений.

4) Этап разработки реализационных программ

решение конкретных задач повышения производительности;

изменение уровня организационного развития;

повышение адаптивных возможностей организации к изменениям внешней среды;

оказание помощи в реализации разработанных программ;

контроль и корректировка хода реализации программ;

обучение кадрового состава.

5) Заключительный этап:

оценка полученных результатов;

составление конечного отчета;

определение направлений дальнейшей работы;

расчет по обязательствам;

уход консультанта.

Можно заметить, что в предложенной модели консультационного процесса отсутствует крайне важная фаза деятельности любой консалтинговой фирмы – поиск и мотивация заказчика (клиента). Кроме того, в данной модели, на наш взгляд, смешаны несколько «слоев» деятельности консультанта, что явно затрудняет правильное понимание порядка шагов в консультационном процессе. Так, например, в линию аналитической работы консультанта (выявление проблем, разработка альтернатив и т. п.) вклинивается организационная составляющая (подбор членов оргструктуры и т. п.), а процесс выявления проблем дублируется на трех (!) этапах.

Устраняя указанные недостатки, мы разработали свой вариант технологического цикла консультирования (см. сх. 2).

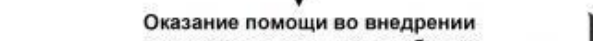
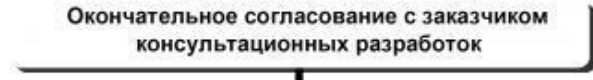
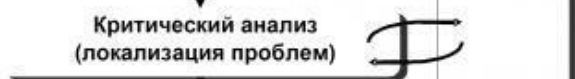
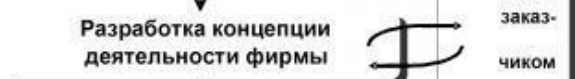
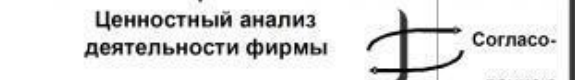
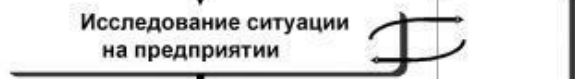
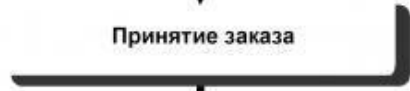
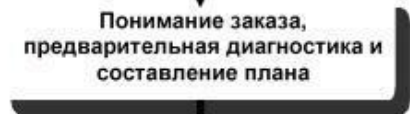


Схема 2. Технологический цикл управленческого консультирования

В нашем варианте процесс внедрения изменений выделен как отдельный этап работы (в него и включаются организационно-управленческие моменты по подбору персонала, включающегося в процесс внедрения изменений). Аналитическая работа консультанта сопровождается активным взаимодействием с заказчиком на каждой фазе анализа. За счет такого взаимодействия достигается согласованность между заказчиком и консультантом по ответственным моментам, и проявляются реальные возможности фирмы-клиента по реализации той или иной альтернативы.

Рассмотрим критерии профессионального мастерства управленческого консультанта. Самым простым критерием профессионализма в консультационной практике выступит способность решать типовые задачи (1). Разумеется, речь здесь идет о способности решать именно консультационные (а не управленческие!) задачи, куда лишь составной частью входят подсказки управленцу. В рамках типовых задач консультант должен не только вырабатывать компетентные рекомендации управленцу, но и доходчиво доносить, контролировать адекватность их понимания, отслеживать и корректировать процесс реализации нововведений и т. п.

Более высоким уровнем профессионализма консультанта по вопросам управления является способность к решению

возникающих в консультировании проблем на основе специфической для профессии критериальной базы. Может создаться впечатление, что консультант, имеющий собственные проблемы, уступает в профессионализме решающему типовые задачи, т. е. консультанту предыдущего уровня. Это не так. Проблемы возникают у консультантов и первого, и второго уровней. Вопрос состоит в том, как они подходят к решению вставших проблем. Консультант задачного уровня в проблемном режиме либо отказывается от заказа, либо осознано (неосознанно) “продавливает” (а что еще делать?) заведомо бесперспективные для управленца решения. Консультант же второго уровня, при проблематизации его технологии со стороны практики, совершенствует и развивает свои методы в ходе реализации заказа. Для этого от консультанта требуется высокая степень аналитической (рефлексивной) самоорганизации.

Перейдем к более подробному рассмотрению профессиональных уровней в рамках технологического цикла управленческого консультирования. В приведенной схеме технологического цикла управленческого консультирования не прописаны явно контроль и коррекция со стороны консультанта внедрения управленцем консультационных разработок. При необходимости их можно ввести, конкретизируя фазу окончательного согласования консультационных разработок с заказчиком.

Фаза принятия заказа

Качественность консультационных услуг во многом зависит от организованности процесса принятия заказа консультантом от потенциального клиента (макроуправленца). Типичной особенностью принятия заказа консультантом в сложившейся российской консалтинговой практике является тенденция расширения ассортимента консультационных услуг. Это позволяет осуществлять комплексное обслуживание включающего структурное, финансовое, юридическое, кадровое и другие виды управленческого консалтинга. Однако такое расширение ассортимента иногда приводит к принятиям заказов не входящих в сферу компетентности консультанта, вследствие чего снижается качество консультационной услуги.

Первым уровнем профессионализма консультанта на этом этапе является навязывание заказчику своей типовой услуги безотносительно к сложившейся ситуации на фирме клиента, что в народе называется “втюхиванием”. Другой крайностью в рамках первого уровня является стремление консультанта удовлетворить все “прихоти” заказчика даже в случае их взаимоисключающего характера, или “выпадения” заказа за рамки компетентности консультанта.

Второй уровень консультирования включает в себя, кроме адекватного понимания сути заказа, его профессиональ-

ное понимание, т. е. оформление содержания заказа в комплекс типовых услуг, входящих в область компетенции консультанта. Существенной способной характеристикой консультанта третьего уровня профессионализма является наличие у него логико-коммуникативных качеств, т. е. владение им следующими техниками: организация построения высказываний, организация понимания клиента, организация конструктивной критики и коррекции хода дискуссии.

Анализ сложившейся консультационной практики на этапе принятия заказа свидетельствует, что третий уровень консультационного профессионализма входит в ближайшую перспективу большинства действующих консультантов.

Фаза исследования

Следующим важным звеном консультационной деятельности можно считать организацию исследовательских процедур в изучении деятельности клиента.

На начальном уровне проведения исследования можно выделить такие крайности как: пренебрежение исследованием вообще. Некоторые из практикующих консультантов, ведомые своими сложившимися стереотипами: “чего исследовать и так все понятно” – сразу переходят к разработке различных норм, инструкций, обязанностей и т. д., используя свои уже сложившиеся наработки.

Другой крайностью этого же уровня, является “дотошное

исследование всего, что связано с консультируемой фирмой, несмотря на фокусированность заказа. Это может быть, например, связано с отсутствием четких ориентиров, позволяющих провести локальноорганизованное исследование ситуации на фирме. Другой иллюстрацией данного уровня является использование консультантами различных узкопредметных методик и средств при проведении исследования. Например, психолог видит в исследовании в основном только психологические явления, а функциональная сторона деятельности им может игнорироваться.

Второй уровень осуществления исследовательской фазы предполагает тщательное изучение лишь одного звена в деятельности, в котором по представлению заказчика и заключается проблема. При этом консультант, не ознакомившись с ситуацией в целом (хотя бы в общих чертах), становится заложником ограниченности подхода. К примеру, исследование деятельности системы сбыта изолированно от ее связей с другими подразделениями фирмы даст искаженную ситуационную картину, которая дезориентирует консультанта в его дальнейших разработках. Кроме того, при данном подходе становится вероятным вскрытие второстепенной проблемы, а, следовательно, эффективность деятельности предприятия останется на том же уровне и после консультирования.

С другой стороны, на этом уровне можно выделить другую крайность: тенденциозный подбор фактов, подтвержда-

ющих априорное, предвзятое мнение консультанта о сложившейся ситуации в фирме клиента.

Третий исследовательский уровень предполагает проведение системного исследования с акцентом, согласованным с клиентом на стадии принятия заказа. Консультант третьего уровня профессионализма в исследовании обладает способностью к проведению безоценочного (непредвзятого) исследования практики фирмы заказчика с удержанием не только акцентов клиента, но и всей целостности деятельности (оппозиция “часть-целое”).

В настоящее время большинство консультантов находятся на первом, втором уровне исследовательского профессионализма. Характерной иллюстрацией первого уровня служат примеры проведения исследования консультантами, использующими западные технологии, вобравшие в себя специфику практики западных компаний. Т. о., результаты исследования получаются формальными и не отражают реальной ситуации, сложившейся на фирме. Иллюстрации второго уровня консультирования излишни, в силу распространенности однопредметных исследований в консалтинге (юридические, финансовые и т. д.). Очевидно, что для повышения эффективности проводимых исследований в консалтинге необходим переход на следующий третий уровень.

Ценностный анализ деятельности фирмы

Основной целью ценностного анализа является построение системы ценностей для деятельности фирмы клиента, т. е. вскрывается то, ради чего существует деятельность консультируемой фирмы. Это предполагает построение такой ценностной иерархии, которая охватывает все значимые по сути направления работы фирмы. В качестве исходной выступает системообразующая ценность, имеющая охватывающий характер относительно исследуемой деятельности и содержащая в себе потенциал более конкретных ценностных ориентиров. Например, если рассматривается организация, деятельность которой протекает в базе своей в политической сфере, то системообразующей ценностью будет являться ценность политической деятельности.

Начальным уровнем профессионализма консультанта в этом контексте является отсутствие ценностного анализа вообще.

К первому уровню профессионализма консультанта в ценностном анализе относится рядоположенная, несистемная регистрация ценностных оснований деятельности фирмы.

На втором уровне профессионализма управленческий консультант располагает ценностные установки фирмы по абстрактно-конкретным уровням и осуществляет подконтрольную переходимость между ценностными тезисами.

Третья степень развития консультанта в данном аспекте анализа характеризуется построением системной взаимозависимости всех ценностных содержаний. Кроме того, он осуществляет строгую соотнесенность построенной ценностной системы с реально реализуемыми идеалами и ценностями консультируемой фирмы. При этом анализ осуществляется по определенным технологическим шагам:

Предварительный анализ ценностей и идеалов, реализуемых в конкретной практике предприятия. На этом этапе осуществляется первичная структуризация материалов исследователя по идеалам, макроцелям и ведущим потребностям, которые удалось зафиксировать в исследовании.

Поиск исходного ценностного основания для анализа ситуации. Эта процедура предполагает выбор системообразующей ценности, предельно общей для рассматриваемой деятельности.

Построение онтологической системы ценностей, соответствующей идеологии деятельности фирмы. Для осуществления этой процедуры необходимо построить общую и целостно-структурную картину всех ценностей, так или иначе связанных с рассматриваемым видом деятельности.

К сожалению, ценностный анализ деятельности предприятия в действующих консалтинговых фирмах в настоящее время практикуется достаточно редко и развитие этого типа анализа, на наш взгляд, является актуальным для многих консультационных групп.

Фаза разработки концепции деятельности организации

Следующая, немаловажная составляющая консультационной деятельности – построение теоретических основ деятельности фирмы, т. е. функциональной картины консультируемой деятельности. Структура большинства фирм складывается “скорее под воздействием времени, чем в результате целенаправленных усилий по ее совершенствованию” (2). В связи с этим для анализа сложившейся структуры необходимо построение идеальной модели.

На первом уровне данной работы можно обнаружить, с одной стороны, полное пренебрежение концептуальным жанром, либо использование вместо концепций единичных случаев (“удачных образцов”) из реальной практики, что не всегда может оказаться полезным при прямом переносе в консультируемую фирму.

С другой стороны, существует и другая крайность – формализм, построение концепций, которые не соотносятся с деятельностью фирмы клиента.

Второй уровень характеризуется наличием, во-первых, попыток использовать уже обобщенный, но все же опыт, что, конечно же эффективнее, нежели использование единичных примеров. Во-вторых, и это самый распространенный вариант работы современных консультантов, строительство

синкретичной картины функционального назначения фирмы клиента, т. е. бессистемный набор теоретических представлений, лишь косвенно относящихся к деятельности клиента. Такая работа очень напоминает игру в “детские кубики”, которыми консультанты “умело” манипулируют, переставляя их с одного места на другое.

Логика третьего уровня профессионализма требует от консультанта способности к построению функциональной картины вида деятельности консультируемой организации. Содержание данной работы состоит в выделении исходной абстракции (например: понятие рынок и т. д.) и последующей ее конкретизации, вплоть до построения функционального предназначения консультируемой деятельности. Данная работа проводится не в субъективной логике конструкторского произвола, а по строгим принципам системного конструирования..

Не останавливаясь на рассмотрении деятельности консалтинговых групп, не осуществляющих построение функциональных оснований, отметим, что большинство ведущих консалтинговых фирм проделывают данную работу в пределах первого уровня профессионализма. Характерным примером является наличие в консультационных отчетах теоретических положений в функции оснований концепции с отсутствием системных перемычек этих положений – они рядоположены, перечислительны.

Фаза критического анализа

Наиболее сложной работой в консультационной практике является критический анализ деятельности предприятия. Он предполагает соотнесение содержания концепции с зафиксированными в исследовании фактами, в результате чего осуществляется проблематизация прежней деятельности заказчика.

Критический анализ на первом уровне проводится путем ситуативного отбора неустраивающих фактов по скрытым, интуитивным критериям без использования концептуальных оснований.

Второй уровень критического анализа заключается в тенденциозном отборе фактов, противоречащих концепции с последующей формальной, схоластичной проблематизацией. Например, при реализации консультантом установки: “Ваши проблемы известны заранее. У всех одни и те же проблемы. И т. д.”

Третий профессиональный уровень критической работы представляет собой не только поиск разрывов в практической деятельности, но и коррекцию концепции под особо существенные факты ситуации. Основная ценность данного уровня – не формальное отношение как к условиям ситуации, так и к концепции.

Предварительные согласования с заказчиком

Предварительные согласования с заказчиком консультационных разработок на различных фазах консультирования существенно повышают степень приемлемости управленцем-заказчиком этих разработок. Очень многие консультационные проекты уходят “в стол” только потому, что консультанты недооценивают важность промежуточных контактов с управленцем-клиентом. В результате все блоки консультационного отчета и исследование, и концепция, и проблематизация и т. п. “чужеродны” для управленца и, следовательно, малопринимлемы.

Сам процесс согласования также может протекать на разных уровнях консультационного профессионализма. При этом можно выделить как профессиональные уровни согласования вообще, так и согласование между консультантом и заказчиком.

Выделяются следующие качественные уровни согласования:

Потребительское отношение к партнеру;

Учет партнера и стихийное согласование с партнером;

Профессиональная идентификация с партнером и профессиональное согласование с партнером;

В соответствии с этим для согласования ключевых проблем можно выделить следующие уровни:

“Продавливание” консультантом своего видения заказчику.

Ситуативная коррекция разработок в случае непринятия заказчиком проблемного видения консультанта.

Коррекция консультационных разработок с учетом, с одной стороны, мнения заказчика, с другой, своих профессиональных оснований.

Фаза проектирования изменений в деятельности фирмы

Консультационная работа предполагает разработку проектных идей и конкретных проектных изменений в деятельности фирмы клиента.

Первый уровень – разработка системы проектных изменений без учета особенности ситуации, имеющихся ресурсов и пр., т. е. прожекторство.

Второй уровень – разработка системы изменений, не реагирующих на наиболее глубинные проблемы консультируемой фирмы и не снимающих этих ключевых проблем деятельности этой фирмы.

Третий уровень – разработка направлений снятия проблем включает в себя соответствие следующим критериям: реализуемость, реагирование на ключевые проблемы, приемлемость для заказчика, непротиворечивость и эффективность. Отличительной особенностью третьего уровня можно

считать разработку таких проектных положений, которые, во-первых, основываются на концепции, во-вторых, учитывают ситуацию и лично-деловые качества сотрудников фирмы. Данный уровень требует от консультанта владение не только способностью построения функционально-должностных структур и стратегии, которые обеспечат снятие ключевых проблем на фирме, но и способностью учитывать психологию производственных отношений, лично-деловые качества сотрудников и т. д.

На стадии построения конкретных проектных предложений консультант должен разработать комплекс нормативных документов, в полноте удовлетворяющих заказ. Зачастую, в проектные предложения входят нормативные содержания, не оговоренные при получении заказа консультантом. Это связано с тем, что во время предшествующих стадий (исследование, проблематизация и т. д.) вскрывается ряд дополнительных акцентов, которые невозможно было спрогнозировать в момент принятия заказа.

Уровни профессионализма на этой стадии распределяются следующим образом. Начальный уровень разработки нормативных документов связан с подбором имеющихся, готовых схем по организационной структуре, функциональным и должностным обязанностям. На этом уровне консультант составляет ту или иную комбинацию из готовых нормативных положений, каким-то образом реагирующую на реальное положение в консультируемой фирме.

На втором уровне профессионализма консультант составляет нормативную документацию на основании разработанной концепции без учета реального положения фирмы, способностей и индивидуальных особенностей работников.

Некоторые заказы включают в себя контроль реализации проектных предложений. При этом начальный уровень предполагает контроль точного соответствия реальных процессов проектным предложениям, а более высокий уровень включает оперативную коррекцию консультационного проекта при вскрытии его нереализуемости по тем или иным причинам.

Кроме соблюдения консультантом этапов консультационного процесса и уровня его профессионализма, успешность консультирования во многом зависит от налаженности эффективных взаимоотношений консультанта и клиента. Специалисты выделяют три ключевых момента в отношениях в паре «консультант-клиент» Кубр М., 1992. Т. 1. С. 60–61:

Согласованность в совместном определении проблемы. Руководитель, желающий вызвать консультанта, должен как можно точнее определить характер проблемы. Консультант, в свою очередь, должен принимать задание, только если он согласен с описанием проблемы, предложенной клиентом. Сопоставить определение проблемы консультантом и клиентом – значит заложить основу для здоровых рабочих отношений на всем протяжении консультационного процесса.

Глава 3. Проблемы традиционного обучающего консультирования

Ошибки, которые не исправляются, – вот настоящие ошибки. Конфуций

Первая проблема

Как бы ни был компетентен консультант, как бы руководство ни поддерживало его, обеспечивая всем необходимым, задача правильного определения ключевых проблем, связанных с профессионализмом работников, может быть решена неадекватно. А, следовательно, и обучение будет посвящено развитию не тех навыков и умений у персонала, которые реально необходимы для предприятия. К сожалению, это происходит достаточно часто в практике обучающего консультирования: компания проводит обучение своего персонала, не получая от этого той отдачи, на которую она рассчитывала. Так, руководство может ошибочно считать, что имеющиеся производственные проблемы (низкое качество, низкая производительность и т. п.) будут решены за счет обучения персонала, недооценивая значение других факторов (качество оборудования, совершенство используемых техно-

логий, условия труда и др.). Или консультант может осуществить неверный выбор программ обучения. Тогда либо работников обучают не тем навыкам и умениям, которые соответствуют реальным потребностям предприятия, либо в ходе обучения работники вынуждены осваивать тот материал, обучаться таким навыкам, которыми они уже владеют. Таким образом, мы обозначили проблему "неадекватной диагностики".

Вторая проблема

Перейдем к другой проблеме, связанной уже непосредственно с обучением персонала.

Жесткая ограниченность во времени тренинга очень часто не позволяет обеспечить качественный прирост способностей участников учебного процесса, в то время как некоторый количественный прирост умений может легко «растеряться» при возвращении участников к своим трудовым задачам, что способствует своеобразному «откату» к прежнему уровню (см. сх. 3). Конечно, возврат к прежнему уровню маловероятен при простых задачах (например, обучение персонала составлять таблицы в Excel), но в сложных обучающих задачах, о которых мы и ведем речь, эта проблема приобретает важнейшее значение.

Отсутствие послетренингового воздействия, стимулирующего завершить «поднятие» сотрудников на новый уровень,

приводит к потере того, что было наработано в ходе тренинга. В результате, когда у персонала проходит "психологическая удовлетворенность" от занятия, через некоторое время результатом становится то, что много полезной теории осталось в конспектах.

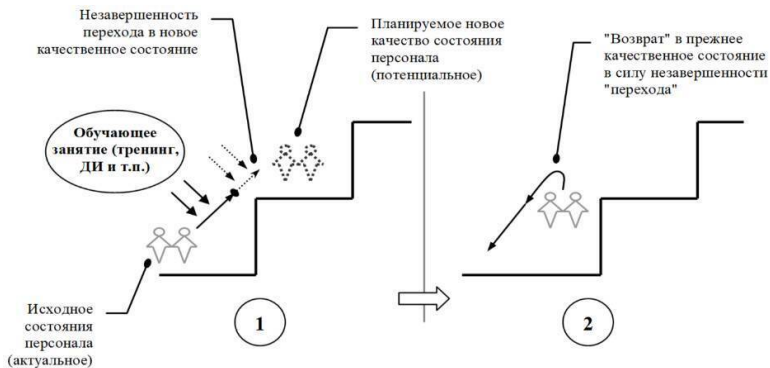


Схема 3. Характерные последствия одноактного обучения

Приведем иллюстрацию. В процессе коммуникативного тренинга были сформированы значимость адекватного понимания другого и первичные (незавершенные) умения такого понимания. С возвратом к своим обязанностям, персонал какое-то время может сохранять значимость активного понимания. Но в связи с недостаточностью умений и ро-

стом текущих производственных «недоразумений» бывшие участники тренинга, вероятнее всего не смогут в сложных условиях самостоятельно до-развить свои умения и, незаметно для себя, «скатятся» к до-тренинговому уровню понимания другого.

В реальной практике обучающего консультирования многие консультанты осознают данную проблему (которую мы назовем для простоты: "проблемой возврата") см., например, статьи на сайте: www.trainings.ru. Они пытаются решать ее организацией пост-тренингового сопровождения персонала: необходимо сопровождать персонал после тренинга для того, чтобы участники отработали новые полученные знания, превратили их в реально действующие навыки. И это сопровождение может длиться продолжительное время. Они сводят решение данной проблемы к налаживанию процесса регулярного общения после тренинга с тренером-консультантом, с тем чтобы сотрудники, прошедшие обучение, могли получать все необходимые профессиональные и квалифицированные консультации. Но, как мы полагаем, хотя такое консультационное сопровождение и является весьма полезным, оно, все же, может сработать только в случае активной и самоотверженной работы над собой сотрудников компании-клиента, что, к сожалению, встречается достаточно редко, т. к. сотрудники пребывают в производственном процессе, а не в обучающем.

Возможен и другой вариант решения "проблемы возвра-

та": предложить руководству провести повторное обучение. Однако, по понятным причинам, это невозможно, так как будет воспринято руководством как признание тренером-консультантом того факта, что он не справился со своей задачей в прошедшем обучении.

Мы утверждаем, что "проблема возврата" может быть решена только в регулярном учебном процессе, в котором каждая новая учебная задача «перевязана» с предыдущей. Только в этом случае у участников есть возможность снять затруднения, возникшие в их практике уже после предыдущего учебного занятия. Для этого консультант-преподаватель должен заботиться о переходимости "предыдущего обучения в последующее", оставляя место для доработки во втором учебном акте недоработок первого. Это становится одним из главных принципов непрерывного обучающего консультирования.

Третья проблема

Выделим третью проблему в традиционном (одноактном) обучающем консультировании, которая связана с фрагментарностью подхода к обучению (фрагментарность подхода мы понимаем в оппозиции стратегичности). Мы уже отмечали, что в традиционном обучающем консультировании обучение персонала осуществляется либо как самостоятельный процесс (1), либо как часть более общего консультирова-

ния предприятия (2). Первый вариант (1) обучающего консультирования, как правило, направлен на решение текущих профессиональных проблем в деятельности сотрудников: работники плохо справляются со своими задачами, что приводит к «сбоям» функционирования. Значительно реже этот вариант (1) используется под готовящиеся руководством организационные изменения. (То есть: в настоящем времени профессионализм сотрудников адекватен требованиям, но после введения изменений такое соответствие ставится руководством под сомнение). Во втором варианте (2), в заказе на обучающее консультирование возможны оба акцента: и налаживание функционирования, и подготовка к развитию (см. сх. 4).

Недостатки первого варианта обучающего консультирования обусловлены тем, что решение "чему учить кадры" принимается руководителем, как правило, самостоятельно, в соответствии с его видением причин «сбоев». Видение это обычно иллюзорно, поскольку руководитель, решая множество текущих задач, ориентирован на те причины затруднений, которые "лежат на поверхности", а не "в глубине". (Даже если к принятию этого решения и будет приглашен консультант, он мало чем сможет помочь управленцу, поскольку не имеет возможности глубоко проанализировать деятельность предприятия. Консультант в этой ситуации неминуемо "фрагментарен"). Обучение же, проведенное под снятие «иллюзорных» проблем, не дает нужного эффекта. Это при-

водит либо к последующим «фрагментарным» привлечением этого же консультанта, либо поиску иного.



Схема 4. Два варианта использования обучающего консультирования

Четвертая проблема.

Второй вариант "обучающего консультирования", встроенного в процесс развития компании – менее фрагментарен, так как обучение вписывается в более охватывающий консультационный процесс, на одном из этапов которого проводятся обязательные исследования общего состояния предприятия, в том числе и уровня квалификации персонала.

Общей задачей консультирования по развитию является качественное изменение (развитие) «формы» предприятия и его «содержания». Под формой здесь мы понимаем норма-

тивно-деятельностные структуры предприятия, а под содержанием – его ресурсные составляющие. Обучающее консультирование решает здесь задачи «развития» людских ресурсов, вплоть до соответствия профессиональных качеств персонала измененным нормативным требованиям. При этом акцент обучения неминуемо смещается на формирование новых качеств под новые требования. Но, как известно, развитие является "изменением с сохранением", т. е. в новых нормативных условиях частично сохраняются прежние нормы. Именно соответствию сохраненным прежним нормам, как мы полагаем, и уделяется недостаточное внимание консультантами-преподавателями в их процессе обучения. Мы подчеркиваем, что дело здесь не в субъективных недостатках консультантов, а в «давлении» на них общих приоритетов, связанных с обеспечением профессионального развития персонала под новые нормативные составляющие. Таким образом, преобладает процесс: обучения новому без закрепления отработки соответствия тем нормам, которые были прежде и останутся при новом устройстве предприятия, другими словами, проявляется проблема "переакцентуации на новое".

Пятая проблема

Кроме указанного недостатка, следует выделить "проблему инерции старого" (эта проблема подобна "проблеме воз-

врата", но на другом, более глобальном уровне). Поясним. Консультирование, направленное на развитие предприятия, завершается, в лучшем случае, после благополучного внедрения всех запланированных изменений. Т. е. руководство совместно с группой консультантов фиксирует некоторое стабильное воспроизводство деятельности в новом состоянии, и консультанты покидают предприятие. Однако инерция «старого» состояния зачастую не преодолена окончательно, даже при фиксации некоторой успешности работы предприятия на новом уровне. После ухода консультантов такая «инерция» начинает постепенно и незаметно возвращать предприятие на прежний уровень, редуцируя внедренные изменения. Особенно быстро это происходит при отсутствии эффективной и надежной системы контроля сохранности нового состояния.

Глава 4. Особенности обучающего консультирования

Ты говоришь: не стоит делать усилий: сколько ни делай, никогда не достигнешь совершенства. Да ведь дело твое не в том, чтобы достигнуть совершенства, а только в том, чтобы все больше и больше приближаться к нему. Л.Н. Толстой

Обучающее консультирование, и это нами уже отмечалось, необходимо для повышения квалификации персонала предприятия до требуемого уровня. Как справедливо утверждает В.А. Гончарук, "концепция обучающего консультирования: успех предприятия – это обученный персонал". Он подчеркивает, что "обученный персонал в состоянии справиться с существующими и возникающими проблемами..." Гончарук В.А., 1998. С. 12. Другими словами, в данном подходе, консультант не устраняет имеющиеся проблемы предприятия собственными силами, а обучает соответствующий персонал тому, как это делать в регулярной трудовой деятельности. Таким образом, консультант стремится «подтянуть» персонал до такого уровня профессионализма, на котором проблемы (по поводу которых обратились к консультанту) становятся задачами, легко решаемыми силами кадрового состава предприятия.

Отмеченный момент является, по нашему мнению, главной особенностью обучающего консультирования. Так, если в других видах консультирования (юридическое, финансовое, маркетинговое и т. д.) консультант может дать подсказку руководителю или соответствующему должностному лицу, при реализации которой проблема может быть устранена, то в обучающем консультировании необходимо научить человека самому порождать необходимые решения ("подсказки"), причем неслучайным образом. Из сказанного видно, что обучающее консультирование занимает особое место среди других видов консультирования ("не подсказать, а научить!"). С другой стороны, обучающее консультирование может входить составной частью в любой вид консультирования. Необходимость в этом возникает в том случае, если консультационный процесс испытывает «пробуксовки» именно из-за недостаточной квалификации менеджеров, включенных в этот процесс. В этом смысле, в качестве предмета обучения может быть любая из деятельностно значимых дисциплин: маркетинг, командообразование, финансы, менеджмент и пр. Таким образом, хотя обучающее консультирование стоит как бы особняком, можно констатировать взаимопроникновение между обучающим и другими видами консультирования.

Другая особенность обучающего консультирования лежит в педагогической плоскости. Дело в том, что консультант в функции педагога должен организовать процесс изме-

нения человека. А так как человек (особенно взрослый) не является пассивным материалом для преобразования, консультант должен не только знать, как устроено сознание взрослого человека, и каковы объективные законы его изменения, но и иметь соответствующие андрагогические способности по организации перевода сознания с одного уровня на другой. В свете сказанного следует, что консультант в обучающем консультировании должен обладать комплексом специфических андрагогических способностей, владеть методиками обучения взрослых и т. п., в то время как в других видах консультирования от консультанта требуется (со стороны педагогики) только умение доступно доносить и объяснять свою мысль.

Следующей особенностью обучающего консультирования следует считать зависимость продолжительности обучения (и, следовательно, консультационного процесса) от объективных психологических законов изменения содержания и формы сознания. Поясним сказанное: даже если консультант-педагог будет использовать самые прогрессивные и эффективные технологии обучения, все равно темпы обучения будут зависеть от «пластических» особенностей психических механизмов обучаемых. В этом смысле, ускорение процесса обучения неограничено. Так, любое обучение, кроме простой трансляции знаний, имеет три фазы: (1) «размораживание» существующих стереотипов поведения (или «проблематизация» актуальных способностей); (2) его изме-

нение; (3) закрепление и «замораживание» новых форм (или депроблематизация). Каждая из этих фаз сопровождается тем или иным «течением» психических процессов в сознании обучаемых и имеет свой типовой «продукт». Например, «продуктом» размораживания является осознание участником требуемых от него по функции умений, навыков, способностей и т. п. Если консультант проведет эту фазу для ускорения процесса «формально», без запуска соответствующих процессов эмоциональных переживаний, самопроблематизации своих способностей и т. п. со стороны обучаемых, то эффективность дальнейшей учебной работы значительно снизится из-за отсутствия серьезной мотивации к самоизменению у участников. Естественно, скорость трансформации психических механизмов у каждого человека имеет свои особенности. Но мы, в данном случае, имеем ввиду наиболее общие, «усредненные» показатели, с которыми, как правило, и приходится иметь дело консультанту-преподавателю. Иначе обстоит дело в других видах консультирования. Так, к примеру, консультант по маркетингу может ускорить процесс анализа состояния маркетингового сектора на предприятии, критики и выработки проектных предложений за счет большей оперативности собственных действий (например, подключить к процессу консультирования своих коллег, выделить большой объем рабочего времени и т. п.). Конечно, и в других видах консультирования консультант «зависим» от уровня сознания представителей фирмы-клиента. Но эта за-

висимость ограничивается процессами понимания ими того, что предлагает консультант, т. е. длительностью обслуживания этого понимания ("передача информации – контроль понимания – коррекция понимания). Другими словами, он работает только с содержанием сознания представителей фирмы-клиента, но не с его формой (структурой).

В обучающем консультировании мы должны выделить три основных субъекта данного процесса:

Консультант-преподаватель, ведущий курса, который часто является и разработчиком программы обучения;

Клиент, участник программы обучения, направленный на курсы вышестоящим руководителем;

Заказчик, оплачивающий программу обучения и заинтересованный в быстром включении полученных слушателем знаний, умений и навыков в практику специалиста.

У каждого из участников данного процесса существует свое представление об эффективности обучения:

Преподаватель-консультант – как правило, оценивает результат по овладению знаниями, умениями, навыками, активности слушателей в процессе занятий. Для оценки используются тесты, упражнения и т. п.

Участник обучения (клиент) – как правило, ориентируется на создавшуюся в процессе обучения атмосферу, возникший или пропавший у него интерес к данной теме, наличие или отсутствие сформированного конкретного представления о технологии работы. Для оценки используется опрос,

обратная связь по результатам обучения, анкеты.

Заказчик (вышестоящий руководитель) оценивает качество обучения по набору и количеству тех навыков, которые были перенесены в практическую деятельность. Для оценки используется аттестация работников через определенный промежуток времени, интервью с руководителем по анализу проблем деятельности.

Глава 5. Педагогический метод «выращивания» в обучающем консалтинге

*Меняйте ваши мнения, сохраняйте ваши
принципы; меняйте листья, сохраняйте корни.
Виктор Гюго*

На наш взгляд, наиболее адекватным методом, потенциально охватывающим основные принципы обучающего консультирования, (которого мы и будем придерживаться в дальнейшем) является метод, предложенный профессором О.С. Анисимовым.

О.С. Анисимов Анисимов О.С., 1992. С.39 акцентирует внимание на самой "внутренней механизичности" изменений человека. Он пишет, что для изменения человека необходимы следующие условия (см. сх. 5):

- попытка человека осуществить заданное практическое действие (1),
- встреча с затруднением (2),
- выход в анализ (рефлексию) (3),
- сам анализ попытки (рефлексия) (4) с ее специализацией на способности человека как причине затруднений и с направленностью на снятие этой причины затруднения (5),

- переход к специфическому действию по результатам рефлексии – проектированию пути приобретения недостающих способностей (6),
- осуществление этого преобразовательного действия (7),
- возврат в практическое действие и успешное его завершение (8).



Схема 5. Фазы процесса самоизменения человека

Данный процесс саморазвития обучаемого и является объектом управления со стороны консультанта-преподавателя. "Управляемое самоизменение" как внешне обеспеченное развитие ученика – вот, с нашей точки зрения, основа педагогического метода.

Функции консультанта-преподавателя дифференцируются параллельно этому циклу саморазвития, с общей направленностью на управление мотивационной и операциональной составляющими прохождения этого цикла обучаемым. Тем самым, консультант-преподаватель является «выращива-

вающим» новые способности через создание условий для приемлемого как со стороны обучаемого (образуемого), так и со стороны «заказчиков», саморазвития обучаемого. Таким образом, консультант-преподаватель должен управлять деятельностью ученика по своему саморазвитию.

Метод Анисимова включает в себя следующую процессуальную линию процесса обучения Анисимов О.С., 1992:

создание (подхватывание) мотивации обучаемого для выполнения учебного действия,

помощь в опознании затруднения ученика в решении поставленной учебно-практической задачи,

перевод обучаемого в рефлексивную (анализ) своего затруднения,

управление действиями ученика по восстановлению ситуации, в которой возникло затруднение,

оказание помощи в выявлении причины затруднения обучаемого в контексте недостающей у него способности (для решения учебной задачи без затруднений),

управление процессом проектирования обучаемым действий по приобретению недостающей способности,

оказание помощи в повышении адекватности самоопределения обучаемого к приобретению нужной способности,

управление (контроль и коррекция) процессом реализации обучаемым проекта по приобретению недостающей способности,

диагностическая фиксация обретения обучаемым необхо-

димой способности,

организация перевода обучаемого к решению прежней (или даже более сложной) учебно-практической задачи,

контроль и коррекция процесса решения обучаемым учебно-практической задачи,

фиксация достижения обучаемым учебной цели и организация «вывода» обучаемого из пространства учебной деятельности.

В соответствии с вышеприведенной схемой, структура учебной деятельности включает в себя:

Пространство самоопределения (и досамоопределения) обучаемого к решению учебных задач;

Пространство решения обучаемым учебно-практических задач;

Пространство рефлексии затруднений обучаемого в решении учебно-практических задач;

Пространство проектирования (совместно с преподавателем) процесса приобретения обучаемым требуемых способностей;

Пространство приобретения необходимых способностей (управляемое педагогом саморазвитие ученика, связанное с приобретением нужных способностей);

Пространство рефлексии обучаемым своего процесса саморазвития (в том числе, самодиагностика относительно приобретения требуемых знаний, умений, навыков, способностей и т. п.).

Поскольку преподаватель должен проектировать учебный процесс, к его ранее перечисленным функциям следует, по нашему мнению, добавить:

Определение цели обучения;

Построение обобщенного проекта обучения в соответствии с целью;

Прогноз достижимости цели обучения обучающим;

Построение конкретного проекта перевода обучаемого из актуального состояния способностей в необходимое и определение учебных задач;

Конкретизация проекта обучения с учетом группового характера обучения.

Требования к компактности и эффективности обучающего консультирования определяют введение в систему обучения, кроме существующих традиционных форм обучения (семинары, лекции, практические занятия, обмен опытом и т. п.), и инновационных форм учебной деятельности, таких как: деловые игры, организационно-деятельностные и организационно-мыслительные игры и т. п. В свою очередь, введение новых сложных форм обучения влечет за собой повышение уровня требований к способностям консультанта-преподавателя, использующего эти формы.

Теперь мы можем обозначить наиболее общий подход обучающего консультирования следующим образом: технологически обеспеченное управление процессом саморазвития обучаемого в сторону приобретения личностно и произ-

водственно значимых способностей.

Важность задачи обучающего консультирования по повышению профессионализма сотрудников фирмы-клиента и их мотивации к труду трудно переоценить. Обучающее консультирование предстает как один из важнейших инструментов повышения квалификации кадров предприятия с последующим улучшением экономической эффективности деятельности предприятия в целом. Несмотря на это, описанию процесса обучающего консультирования в литературных источниках внимания уделяется явно недостаточно.

Каковы же составляющие процесса обучающего консультирования в общем виде?

Выше мы уже отмечали то обстоятельство, что возможны два основных типа обучающего консультирования:

Консультационный процесс, состоящий только из обучения представителей предприятия-клиента;

Консультационный процесс, в котором обучение входит как составная часть.

Консультационный процесс, состоящий только из обучения, возникает в двух основных случаях. Во-первых, в том случае, если руководитель фирмы в самостоятельном анализе проблем деятельности пришел к четкому выводу о необходимости обучающего процесса для персонала. При этом предмет обучения он может видеть недостаточно определенно (например, менеджерам необходимо научиться планировать; продавцам – продавать и т. п.). В этом варианте руково-

датель может сам обратиться к какому-либо учебному центру со своим заказом, который в контакте с тренером-преподавателем может быть доопределен.

Недостатком этого варианта, несомненно, является опасность иллюзорного видения причин проблем руководителем. В том случае, если он определил причины проблем неверно, обучение не приведет к снятию имеющихся проблем.

Во-вторых, необходимость именно в обучении может выясниться при взаимодействии руководителя с консультантом. То есть, приглашая консультанта, руководитель может и не знать, что и в каком направлении необходимо сделать, чтобы устранить имеющиеся проблемы. При первичном общении, за счет наводящих (диагностирующих) вопросов консультанта, руководитель может прийти к мысли о том, что одна из причин (или главная причина) «разлаженной» деятельности – недостаточная квалификация кадров. За этим следует формулирование заказа (задания) консультанту.

В этом варианте меньше предпосылок для иллюзорной постановки проблемы, поскольку в анализе деструкций деятельности принимает участие консультант. Однако учитывая предварительно-поверхностный анализ состояния деятельности, строго полагаться на правильную диагностику все же довольно рискованно.

В наиболее общей форме, данный тип обучающего кон-

консультирования будет включать в себя следующие шаги.

Принятие заказа на консультирование:

- знакомство с общей заказной ситуацией;
- уточнение проблемы, связанной с недостаточным уровнем профессиональной подготовки кадров;
- согласование целей обучающего консультирования.

Планирование учебного процесса:

- планирование промежуточных целей обучения;
- постановка учебных задач;
- анализ характеристик состава участников;
- подбор форм обучения (методик, технологий и т. п.) под задачи с учетом особенностей обучаемых;
- разработка конкретной программы обучения;
- привязка программы к датам и срокам обучения.

Проведение обучения:

- создание мотивации к обучению у участников;
- реализация основной части учебной программы;
- подведение итогов обучения совместно с обучаемыми.

Анализ результатов обучения:

- сопоставительный анализ целей и результатов обучения;
- выработка рекомендаций участникам по дальнейшему повышению квалификации;
- передача рекомендаций клиенту.

Консультационный процесс, в который обучение входит как составная часть, как правило, формируется следующим образом. Приглашенный консультант (или группа консуль-

тантов) осуществляет диагностику проблем фирмы-клиента посредством традиционных форм (интервью, анализ документации, семинар с ведущими фигурами фирмы и т. п.). В процессе диагностики выявляется перечень наиболее важных проблем, в числе которых оказывается и проблема недостаточной квалификации части персонала. После этого консультант разрабатывает план общей работы в консультационном процессе, в который входит, в том числе, и обучение части персонала. Так появляется обучающая компонента в целостности консультационного процесса. Как видим, в этом варианте значительно ниже вероятность неправильной постановки проблемы. В частном случае, если проблемное поле целиком определяется недостаточным профессионализмом части сотрудников, этот вариант может свестись к первому типу, т. е. к консультационному процессу, состоящему только из обучения.

Следует иметь ввиду, что подпроцесс обучения может встраиваться в общий (более широкий) процесс консультирования двояким образом:

- 1) протекать параллельно и как бы независимо от общего процесса;
- 2) являться фазой (стадией) общего процесса.

Подпроцесс обучения протекает параллельно общему процессу, если он решает относительно автономные задачи. Например, на стадии диагностики был вскрыт ряд про-

блем, часть из которых имеет непосредственное отношение к низкой квалификации сотрудников. В этом случае обучающее консультирование может разрабатывать отдельную программу повышения квалификации кадрового состава, которая хотя и имеет взаимосвязь с другими аспектами консультирования, но при этом может вести свою линию обучения относительно независимо от решения консультационных задач по другим направлениям.

Подпроцесс обучения является фазой (стадией) общего процесса, когда обучение встроено в жесткую логику общего консультирования, и задержки в обучении не позволяют переходить к следующему шагу консультационного процесса. Т. е. обучение встроено в причинно-следственную связь с другими формами консультирования. Пример: до окончания обучения менеджеров навыкам планирования в минимальном объеме нельзя переходить к планированию деятельности предприятия силами этих менеджеров.

Рассмотрим подробнее шаги обучающего консультирования, встроеного в общий консультационный процесс.

Принятие заказа на консультирование

Под знакомством с общей заказной ситуацией понимаются первоначальные встречи консультанта с клиентом. На этой стадии консультант, не вдаваясь в излишние подробности и детали, собирает наиболее общие, ориентирующие

сведения о клиенте, характер и условия деятельности фирмы-клиента, уточняет значимые для заказчика акценты консультирования и т. п. Встречи проводятся в форме исследовательской беседы, в ходе которой каждая сторона стремится побольше узнать друг о друге.

В беседах консультант должен учитывать особенности начального состояния типичного клиента. Это, прежде всего, склонность клиента сосредотачиваться на внешних причинах затруднений, не зависящих от него самого. Во-вторых, это недооценка собственных возможностей влиять на неудовлетворительную ситуацию. И в-третьих, отсутствие у клиента четких представлений о желаемом состоянии его предприятия. На этой стадии во взаимодействии с руководителем-заказчиком консультант-тренер должен учитывать возможное наличие у него предубеждений и стереотипов, таких как: "Стандартный тренинг не нужен!"; "Никаких психологов! Нечего нас лечить! Мы все – здоровые люди" и т. п. Консультант-тренер должен быть готовым к тому, чтобы внимательно отнестись к подобным предубеждениям и в общении с заказчиком «снять» немотивированные предубеждения и поддержать руководителя в том, с чем можно согласиться.

На стадии разработки предложений по проведению диагностики деятельности фирмы-клиента консультант формулирует цели и планирует свою деятельность.

Фаза согласования способов и сроков проведения диагностики деятельности фирмы-клиента обслуживает не только

задачи заключения договора о проведении исследования, но и уточнение взаимоприемлемых форм и сроков диагностики;

Проведение диагностики деятельности фирмы-клиента

Выявление проблемы и структурирование проблемного поля включает в себя исследовательскую и критическую работу консультанта. Во время проведения исследования консультант не должен спешить с выводами проблемного типа. Ему необходимо зафиксировать исследовательскими средствами (опрос сотрудников, сбор печатной информации и пр.) непредвзятую картину относительно состояния предприятия. В процессе постановки проблем консультант должен помнить о распространенных ошибках этой фазы: принятие симптомов за проблемы; предвзятое мнение о причинах проблемы; взгляд на проблему лишь с одной технической точки зрения; незавершенный диагноз проблемы. Следует учитывать, что консультационная деятельность направлена на решение проблем, которые есть не что иное, как конфликт между субъективными желаниями и объективными возможностями. Конфликты естественного происхождения следует выявлять на этапе диагностики.

На этапе диагностики важно определить исходное состояние предприятия наиболее рациональным образом, учиты-

вая определенную степень искажения полученной информации, т. к. она зависит от уровня организованности системы, способности ее к самоанализу и самооценке, фона отношений и ценностей организации и множества других факторов. Уменьшить информационные искажения и субъективизм диагноза можно за счет организации его разнообразными методами, используя различные источники получения информации.

Определение возможностей решения проблем (внутренний потенциал, внешние ресурсы и т. п.) состоит в выяснении состава тех ресурсов, которые может выделить предприятие для разрешения проблем. Это очень важный шаг, поскольку он задает границы реалистичному подходу в дальнейшем консультационном процессе. Например, если части персонала необходимо повышение квалификации, то руководитель должен быть готовым к выделению временного ресурса для проведения обучения. В том варианте, когда обучение не может быть организовано в рабочее время, сотрудники должны быть готовы пожертвовать для обучения свое личное время. Если же невозможен ни тот, ни другой вариант – реалистичность проведения обучения становится сомнительной.

На стадии уточнения приоритетных проблем предприятия осуществляется отбор среди общего списка тех проблем, которые имеют максимальное значение, т. е. без решения которых наладить деятельность предприятия нельзя.

Понимание задания на обучение

Уточнение проблем, связанных с недостаточным уровнем профессиональной подготовки кадров, предполагает выделение из списка приоритетных проблем тех позиций, которые имеют отношение к профессиональной подготовке кадров. На этом шаге определяется: каких знаний, умений, навыков и качеств не хватает специалистам. Причем выделяемые недостатки должны быть причинами выделенных проблем, иначе обучение может сработать "вхолостую".

Согласование целей обучения включает в себя два шага: формулировку целей обучения консультантом и утверждение этих целей заказчиком. Консультант должен быть готов к обоснованию предлагаемых целей обучения (перед заказчиком) посредством демонстрации причинно-следственной связи вскрытых ранее проблем и поставленных целей обучения.

Планирование учебного процесса

Планирование промежуточных целей обучения необходимо для конкретизации пути достижения основных целей обучения. После того как промежуточные цели обучения зафиксированы, можно переходить к учету реальных усло-

вий и, за счет такой конкретизации, осуществить постановку учебных задач в рамках учебного процесса. Далее необходимо осуществить учет основных типов участников обучения, для чего и проводится анализ характеристик состава участников. После этого можно переходить к подбору форм обучения (методик, технологий, приемов и т. п.) под задачи, с учетом особенностей обучаемых. При структурировании отобранных методик в рамках целостности процесса обучения появляется конкретная программа обучения. Далее проводится привязка программы к датам обучения, временной продолжительности, с учетом запланированных к использованию помещений, организационно-технической базы и т. д.

Проведение обучения и анализ результатов обучения

Методику проведения обучения и анализа результатов обучения мы рассмотрим во второй главе нашего исследования.

Успехи и неудачи обучающего консультирования многие связывают с особенностями личности консультанта, его профессиональной компетентностью и т. п. Технологическая же составляющая обучения из внимания зачастую выпадает. Хотя в педагогике достаточно детально проработаны именно эти аспекты взаимодействия преподавателя и обучаемого. Часто консультанты-преподаватели оказываются не готовы

к такой ситуации, когда опыт клиента может быть не только соизмерим, но и значительно богаче опыта консультанта. В этом случае склонные к «авторитарности» педагогические методы становятся малопродуктивными. Поэтому нам необходимо более тщательно рассмотреть приемлемые (для обучающего консультирования) и эффективные методики, опираясь на которые, консультант-преподаватель может неслучайным образом достигать запланированных целей.

Мы уже подчеркивали, что постоянное усложнение технологического содержания трудовой деятельности, рост темпов научно-технического прогресса, внедрение новой техники, непрерывные и быстрорастущие изменения в технологии и информатике и др. факторы чрезвычайно обострили (в последние два десятилетия) требования к непрерывному повышению квалификации персонала предприятия. Для предприятий становится более эффективным повышение отдачи от работников на основе их непрерывного образования, чем привлечение новых работников. Так, по расчетам компании "Дженерал электрик", затраты на переподготовку одного инженера втрое меньше, чем поиск и прием на работу нового сотрудника Баева О.Н., 1998. По другим данным Тартарашвили Т.А., 1990. С. 10, уход одного служащего и приход на его место другого стоит промышленной компании 10 тыс. долл., специалиста – 20 тыс. долл., менеджера – от 60 до 80 тыс. долл.

Все вышеперечисленные объективные обстоятельства

«жизни» предприятия стимулируют введение не одноактных учебных мероприятий, а многоступенчатого и непрерывного процесса повышения квалификации своих кадров. Таким образом, необходимость осуществления подхода по организации непрерывного, многоступенчатого образования на предприятиях вызывается, прежде всего, причинами экономического характера, и возможности сферы образования в реализации ее гуманистической функции (всестороннее развитие личности) опосредованы степенью реализации ею производственно-экономических заказов предприятия на обучение. Предприятия становятся крайне заинтересованными в долгосрочном сотрудничестве с субъектами образовательной сферы.

Обучающий консалтинг, в данном контексте, становится наиболее перспективной формой такого сотрудничества, так как консультант может строить долгосрочные (многоступенчатые) программы обучения, реагируя на реальные и перспективные образовательные нужды предприятия, в отличие от учебных центров, которые более консервативны, более ориентированы на усредненный типовой заказ. Модульный подход позволяет консультанту-преподавателю проявлять адекватную гибкость в проектировании многоступенчатого процесса повышения квалификации сотрудников, переводя их, за счет длительного обучения, на принципиально новые профессиональные уровни и, тем самым, обеспечивая существенное развитие предприятия, которое, в силу при-

сущей каждой компании инертности, не происходит очень быстро. (Очевидно, что для планирования и осуществления данной сверхзадачи консультант должен быть компетентен не только в вопросах развития сотрудников, но и в теории развития предприятия в целом).

Другим преимуществом обучающего консультирования по отношению к учебным центрам выступает более глубокое понимание консультантом "проблемного массива" предприятия. Раскроем это утверждение. Мы уже говорили о том, что в подлинном обучающем консультировании консультант должен участвовать в процессе диагностики проблем предприятия. Даже если к моменту приглашения консультанта руководитель имеет список наиболее острых, по его мнению, проблем, консультант обязан осуществить свой (или совместный с руководителем) проблемный анализ с целью выяснения степени иллюзорности/объективности представленных проблем. Кроме того, консультант может довыявлять упущенные проблемы предприятия и в ходе первых учебных контактов с сотрудниками для уточнения своей обучающей программы на будущее.

В отличие от консультанта, учебные центры работают "под конкретный учебный заказ", не углубляясь в степень связи этого заказа с реальным положением дел на предприятии. Долгосрочная программа, предлагаемая учебными центрами предприятию, имеет обычно невысокий потенциал модификации, так как учебный центр, обслуживая мно-

жество компаний, стремится к усредненным, наиболее востребованным на данный момент учебным программам. В этом смысле учебные центры заинтересованы в «продвижении» и «сбыте» уже имеющихся стандартных учебных конструкций. (Очевидно, что для полноценной реализации данного преимущества консультант должен обладать способностью к гибкому проектированию таких модульных комплексов, которые действительно могут обслуживать образовательные запросы предприятия в настоящем и ближайшем будущем, базируясь при этом на реальной проблематике компании-клиента).

Глава 6. Командный консалтинг

Человек не остров, а часть материка. Каждому из нас необходим кто-то, кто помогал бы справляться с нашими слабостями и поддерживал наши силы. Иногда это один человек, иногда – команда, и каждый ее член привносит в общее дело присущие только ему таланты и способности.
Ричард Брэнсон

Пути совершенствования деятельности

Работа сотрудников нашей компании в области консалтинга зачастую сталкивалась с труднопроходимыми препятствиями. Дело в том, что любой консультационной группе присуща та или иная степень изолированности внутри компании-заказчика. Это предопределяло «веер» следствий. Во-первых, затягивалась фаза исследования состояния дел предприятия, т. к. опрашиваемые сотрудники компании редко бывают достаточно откровенны с консультантами «извне». А это, в свою очередь, затрудняло поиск глубинных проблем компании. Во-вторых, возникали ощутимые трудности в донесении самих идей предлагаемых изменений, т. к. напряженную мыслительную работу по их обнаружению проделывали только консультанты.

Без углубления в проблематику многие предложения часто кажутся надуманными. И наконец, пресловутые "сопротивления изменениям", с которыми сталкивается каждый консультант, и которые могут перечеркнуть все усилия консультационной группы.

Со временем мы поняли, что все эти проблемы снимаются, если рабочим органом изменений будет не консультационная группа, а специально сформированная команда сотрудников компании-клиента, которая внедряет, как правило, только то, что по сложности приемлемо для компании. Это особенно важно при решении стратегических задач, так как привлеченные консультанты не знают историю, традиции и ситуацию в компании так же хорошо как ее руководители. Практикуя в последнее время работу с командой компании-клиента, наши сотрудники добились неожиданных результатов. К примеру, все без исключения случаи наших внедрений информационных систем командами заказчика были успешными. Аналогичная картина и в других направлениях консультирования. Чего нельзя сказать о практике традиционного консалтинга. Так в нашем деловом сотрудничестве с клиентами закрепилась наиболее оптимальная форма работы нашего тренера-консультанта с командой, решающей проблемы собственными силами. Разнообразный опыт наших специалистов, управленческий и педагогический, лидерский и консультационный, как свидетельствует практика, оказался крайне важным в реализации практику-

емого нами командного подхода.

"До недавнего времени в менеджменте преобладало убеждение в том, что компании преследуют, прежде всего, прибыль и стабильность. Но бурная динамика окружающей компанию среды, достигшая в последние десятилетия максимальных темпов, все более и более проблематизирует данную установку. Поэтому в последнее время большинство специалистов менеджмента склоняется к мнению, что компании должны стремиться к сохранению и развитию, а прибыль – их следствие. Данный подход можно выразить формулой: "сначала сохранение, а затем развитие".

Но и эту формулу некоторые специалисты (Ханс Виссема и др.) ставят под сомнение, называя ее "старой парадигмой". Они утверждают, что если заниматься только самосохранением, а развиваться исключительно под усиливающимся «гнетом» внешних обстоятельств, то рано или поздно происходит саморазрушение компании, в силу консервативной природы крупных объектов. В связи с этим Виссема предлагает заменить старую парадигму ("сначала сохранение, а затем развитие") новой парадигмой – "сохранение через развитие". Итак, "сохранение через развитие" – вот жесткое требование современных условий бизнеса, игнорирование которого может постепенно вести компанию к гибели. Мы полагаем, что истинность этой новой парадигмы будет с каждым годом все более очевидна для всех" (1).

Возникает вопрос: как добиться непрерывного совершен-

ствования деятельности? Есть три принципиальных варианта:

- Самостоятельное улучшение деятельности;*
- Улучшение деятельности путем обучения персонала или привлечения внешнего консультанта;*
- Самостоятельное улучшение деятельности с поддержкой этого процесса привлеченным консультантом.*

Самостоятельное улучшение деятельности

Очевидно, если компания действительно успешно справляется со своими затруднениями, то во внешней помощи нет никакой необходимости. Это, пожалуй, наиболее предпочтительное для руководства компании состояние. Но к сожалению, оно очень неустойчиво и недолговечно в силу быстрой изменчивости рыночной среды. Проявление же руководством чрезмерного упорства в сохранении своей независимости от внешней помощи может незаметно привести компанию к кризису. Так что, на наш взгляд, при проведении всех улучшений самостоятельно нужно трезво оценивать свою реальную позицию по отношению к конкурентам и новым требованиям рынка.

Обучение

Даже очень качественное обучение персонала не всегда позволяет снять все проблемы компании. Дело в том, что обучение, каким бы конкретным оно ни было, остается все-таки общим для участников, даже в варианте корпоративного семинара. После обучения участники неминуемо сталкиваются с различием между конкретными условиями своей работы и теми задачами, которые они решали на семинаре. Отсутствие устойчивых практических навыков позволяет реализовать полученные знания лишь наиболее способным специалистам. Как вариант, обучение может использоваться для самоконсультирования. В этом случае полученные сотрудниками в обучении знания используются для поиска и устранения проблем в компании. Т. е. обучением можно усилить потенциал самостоятельности фирмы.

Аутсорсинг

Для сравнения плюсов и минусов "самостоятельного совершенствования деятельности" и «аутсорсинга» обратимся к табл. 1. Можно полагаться на внешних консультантов, если речь идет о тиражировании успешных референтных моделей, но при этом должно обеспечиваться единообразие объ-

ектов, на которые переносится «чужая» модель. Например, можно тиражировать модели управления с одной глобальной сталелитейной корпорации на другую глобальную сталелитейную корпорацию, с одной глобальной НК на другую глобальную НК (хотя и в данных случаях модель может быть применена не полностью – в силу российских условий, розничный бизнес НК осуществляется российскими же методами). То есть приглашенные консультанты могут быть полезными в тех случаях:

– где внешние условия существования компаний тождественны, а значит, и внутреннее устройство компаний, теоретически, также может быть идентичным;

– где продукция компаний похожа на так называемые «биржевые» товары, и маневр по направлениям наработки конкурентных преимуществ (фокусирования, дифференциация, лидерство по издержкам) крайне ограничен.

Как правило, этим требованиям соответствуют только крупнейшие компании. Если говорить о среднем бизнесе, то здесь единообразие компаний вряд ли возможно. Каждая компания обладает своим комплексом внутренних качеств, predetermined geographical position and other characteristics of the external environment. These characteristics are not always easily recognized by external consultants. As a result, there is a danger that consultants may impose something alien not only to the strategy, but also to the culture of the company ("impose a foreign scheme").

Таблица 1. Сравнение достоинств и недостатков самостоятельных проектов совершенствования деятельности и аутсорсинга

«Самостоятельные проекты совершенствования деятельности»		«Аутсорсинг»	
Длительность подготовительной фазы	"-"	Быстрота подготовительной фазы	"+"
Ограниченность людских ресурсов	"-"	Практическая неограниченность ресурсов	"+"
Отсутствие доступа к "лучшей практике", незнание конкретных технологий	"-"	Доступ к "лучшей практике" и технологиям	"+"
Хорошая отраслевая подготовка	"+"	Отраслевой практики может не быть	"-"
Начинается, когда ядро команды существует	"+"	Начинается, когда ядра команды зачастую нет	"-"
Команда мотивирована на долгосрочный результат	"+"	Команда мотивирована на среднесрочный результат	"-"
"Замыленный" взгляд на ситуацию в компании	"-"	"Свежий" взгляд на ситуацию в компании	"+"
Глубокое знание специфики своего бизнеса	"+"	Недостаточно знаний по специфике бизнеса	"-"
Отсутствие готовой команды для проведения изменений	"-"	Наличие группы консультантов, готовых к внедрению изменений	"+"
Может не быть опыта участия в проектах по изменению деятельности	"-"	Наличие опыта проведения изменений	"+"
Большая вероятность сохранения изменений после окончания проекта	"+"	Остается вероятность постепенного возврата к состоянию "до изменений"	"-"

Как видно из табл. 1, каждый из двух вариантов ("аутсорсинг" и "самоконсультирование") обладает недостатками и низкими гарантиями реализуемости требующихся улучшений процессов деятельности, каждый – по своим причи-

нам. Практика убедительно свидетельствует о том, что реализация проекта улучшений собственными силами зачастую чрезмерно затягивается из-за неподготовленности сотрудников к такого рода работе и попыток руководства ограничиться крайним минимумом ресурсов. Активность по затягиваемому проекту со временем затухает, и проект постепенно "сходит на нет". В свою очередь, изменения, проведенные внешними консультантами, могут оказаться временными. После ухода консультантов часто все возвращается к исходному состоянию. Это связано с тем, что "извне навязанные" улучшения обычно отторгаются сотрудниками компании (которые тайно не принимают их). Непонимание и непринятие улучшений процессов, сделанных «чужими» руками, со всеми вытекающими последствиями является наиболее уязвимым моментом аутсорсинга. В результате, все изменения остаются только на бумаге (т. е. в отчете консультантов). Тщательный и разносторонний анализ плюсов и минусов первых двух вариантов неминуемо приводит нас к третьему варианту: совершенствование деятельности собственными силами с компетентной поддержкой извне.

Команда и мотивация

Важнейший ресурс компании – персонал. Максимально эффективная единица человеческого ресурса – сильная команда. Она является важнейшим условием решения страте-

гических задач компании. Конечно, само создание команды требует организации учебных и командообразующих мероприятий. Но создание собственной команды по улучшению бизнес-процессов дает ряд неоспоримых преимуществ, таких, как:

- Существенный прирост знаний и навыков у членов команды за счет обучения
- Накопление членами команды собственного опыта внедрения изменений
- У членов команды хорошая отраслевая подготовка
- Знание командой конкретных особенностей деятельности компании

Состав команды обычно определяется после выбора высшим руководством проблемы (задачи), которую необходимо решить. При этом серию однотипных задач может решать одна и та же команда. Поскольку команда совершенствует процессы с поддержкой внешнего консультанта, то при правильной организации взаимодействия она может использовать и сильные стороны привлеченного консультанта, а именно:

- Доступ к "лучшей практике" и наличие опыта проведения изменений
- Знания теории (основ) и современных технологий бизнеса
- Наличие «свежего» взгляда на ситуацию в компании

Приведем иллюстрацию. Как-то нас привлекли к оказанию помощи компании, торгующей лакокрасочными мате-

риалами. Из общения с высшим руководством этой компании мы поняли, что этому предшествовала трехмесячная попытка получить готовую стратегию от внешних консультантов довольно известной компании. Генеральный директор не мог без эмоций вспоминать взаимодействие с этими консультантами: они приносили стереотипные варианты стратегии, в которых, по мнению генерального, заменялись только название компании и тип рынка. Все попытки компании обратить внимание консультантов на свою специфику проходили два шага. На первом шаге консультанты все активно фиксировали, кивали головами и обещали учесть. А на втором шаге приносили очередной вариант стратегии, который по-прежнему слабо учитывал заявленную специфику. Отчаявшись, топ-менеджеры отказались от услуг консультантов и попробовали разработать полноценную стратегию своими силами. Однако здесь очень быстро возникли трудности в коммуникации и по содержанию работы (согласование понятий) и правильных способов разработки стратегии. Возник «тупик» другого плана. Оценив ситуацию, мы предложили провести трехдневную выездную деловую игру для топ-менеджеров и менеджеров среднего звена. Все участники были разделены на три группы: "Группа Развития"; "Группа Функционирования" и группа "Высшего Управления". Причем в группу "Высшего управления" включались и средние менеджеры, а некоторые топ-менеджеры работали в группах функционирования и развития. Этим было обеспечено

более глубокое понимание представителей разных позиций. Сам процесс разработки был разделен на несколько логических шагов (анализ ситуации, концептуальный анализ и т. п.). Результаты превзошли все ожидания. Полученная на исходе третьего дня стратегия не только отражала требующуюся специфику деятельности компании (заслуга участников), но и соответствовала всем критериям стратегичности (в том числе заслуга ведущих и консультантов).

Следует особо подчеркнуть, что вовлечение среднего звена в процесс создания стратегии дает менеджерам ощущение их причастности к "великим делам" (в противовес ощущению «винтика» машины бизнеса), что и создает мотивацию более высокого порядка.

Вообще, вариант работы собственной проектной команды под задачу с опорой на помощь внешнего консультанта обладает огромным потенциалом. Особенно при наличии благоприятных стимулирующих условий.

Оказание помощи в разработке стратегии

Статистика знает все. В том числе она знает о том, что подавляющее большинство стратегий, разработанных внешними консультантами, – нежизнеспособны. Стратегии, выработанные своими силами, всегда более реалистичны. Но, как отмечалось, вовлечение в сам процесс разработки стратегии внешнего консультанта существенно повышает ее качество.

В связи с этим, мы, со своей стороны, предлагаем помощь в организации процесса стратегического мышления участников разработки и в согласовании разработанной стратегии между всеми участниками.

Повышение уровня сплочения проектной команды

Максимально успешные и осмысленные улучшения процессов компании происходят только при выполнении их своими силами. Особенно, если эти улучшения осуществляет команда сотрудников компании, подобранная под задачу проекта. Ведь тогда сотрудники хорошо понимают: что и зачем улучшается и почему именно такими средствами. А передача этого понимания другим сотрудникам, не участвовавшим в проекте, уже не составляет большого труда.

С другой стороны, участие в одном проекте сотрудников разных отделов повышает уровень сплочения. Особенно при правильной организации командообразующих процессов со стороны внешнего тренера-консультанта. Так мы видим свою задачу в работе с командой.

Естественно, после завершения проекта команда расформировывается, но навыки командной работы участников остаются с ними. При дальнейшем участии их в других проектах эти навыки помогут выйти на эффективный уровень работы намного быстрее. В перспективе растет общий уро-

вень командности всей компании, и формируется гармоничная корпоративная культура.

Обучение команды под задачу

В данном варианте обучения нет места расплывчатым формулировкам учебных целей. Здесь есть конкретная проблема/задача, над которой собирается работать команда, и для решения которой нужны соответствующие инструменты. Если в традиционном обучении знания даются впрок ("на будущее"), то здесь – только навыки, необходимые в проекте. Таким образом, все полученные в обучении знания и навыки сразу же осваиваются практически в ходе решения задач проекта. Если в ходе проекта вскрывается недостаток каких-то навыков, то тренер-консультант проводит короткий тренинг по их освоению. Такова наша задача в плане обучения.

Отличия командного подхода в консалтинге

В табл. 2 мы представили главные отличия командного метода от «самоконсультирования» и "аутсорсинга".

Таблица 2. Сравнение основных параметров "самоконсультирования", "аутсорсинга" и "командного метода"

	Самоконсультирование (с обучением)	Аутсорсинг	Командный метод
Внешний консультант	Большинство инноваций можно внедрить самостоятельно, без помощи внешнего консультанта	Все существенные инновации можно внедрить с помощью внешнего консультанта	Большинство крупных инноваций невозможно внедрить без поддержки внешнего консультанта
Эффективность решения	Правильные решения проблем находятся наиболее талантливыми индивидуальностями	Правильные решения проблем находятся компетентными консультантами	Наиболее прорывные и интересные решения проблем обычно находят команда разнопрофильных специалистов
Внедрение инноваций	Инновации внедряются опосредованно, через обучение персонала	Инновации внедряются привлеченными консультантами	Инновации внедряются своей командой при помощи внешнего консультанта
Стратегия	Стратегия разрабатывается высшим менеджментом в кабинетах компании	Стратегия разрабатывается внешними консультантами при согласовании ее с руководством	Стратегия разрабатывается командой, включающей высшее и среднее руководство, в форме организационно-деятельностной (деловой) игры
Основной акцент	Четкое и профессиональное выполнение своего функционала каждым сотрудником (при необходимости – обучение)	Обеспечение «подхвата» тех изменений, которые были предложены консультантом	Системно-командная синергия при компетентности каждого в своем функционале
Обучение	Для освоения новых инструментов бизнеса достаточно обучить 1–2-х сотрудников на открытых семинарах	Обучение тех сотрудников, которых коснулись изменения, внесенные внешним консультантом	Для освоения новых инструментов бизнеса необходимо корпоративное обучение членов команды

Ограничения командного метода

Консультационная поддержка команды эффективна не всегда. Как и любой метод консультирования, метод консультационной поддержки команды имеет свои ограничения по целесообразности его применения. Однако как можно увидеть из таблицы приведенной ниже, диапазон его дееспособности достаточно широк, т. к. при правильной организации он лишен недостатков, присущих аутсорсингу и самоконсультированию. Для оправданности применения командного метода достаточно присутствия одного из проявлений, перечисленных ниже:

- Ваши сотрудники не видят будущего компании;
- У Вас уже нет возможности часто менять сотрудников на более профессиональных;
- Прежние способы работы теряют свою эффективность;
- Наблюдаются частые конфликты между сотрудниками различных подразделений;
- Вы уже сделали серию безуспешных попыток по упорядочиванию основных бизнес-процессов;
- Растет число жалоб клиентов на качество обслуживания;
- Владелец бизнеса хочет передать оперативное управление наемному менеджеру.

Глава 7. Особенности методологического консалтинга

Философия – это когда берешь нечто настолько простое, что об этом, кажется, не стоит и говорить, и приходишь к чему-то настолько парадоксальному, что в это просто невозможно поверить. Марк Твен

Наивысшую объективность обеспечивает методологический подход, предполагающий, по сути, перенос фокуса мышления с «результата» на "процесс его получения", далее с «процесса» на "нормативное предписание (форму) процесса" и, далее, на «механизм», обеспечивающий эффективность этого процесса.



Схема 6. Ведущие акценты в мыслительной работе

Именно наличие дееспособного механизма (см. сх. 6) делает неслучайным и стабильным получение качественных результатов по содержанию мыслительной работы. Но наладка механизма мыслительной работы требует огромного и напряженного труда. Ведь, по сути, речь идет о развитии способности к культурному мышлению, которое предполагает опору на методологический понятийно-категориальный аппарат теории деятельности.

Для обеспечения неслучайности мышления предлагается использовать такое методологическое средство, как мыслетехнику или пятизвенный тип мышления. Это средство требует принципиального различения типов мыслительной работы и соблюдения осмысленной последовательности в смене аналитических жанров.

Побудительной причиной для аналитики выступает затруднение в практическом действии. Поэтому функция аналитической работы состоит в обслуживании процесса преодоления затруднения. Потеря функциональности аналитики приводит к потере "руля и ветрил" в мыслительной работе.

Сама аналитика, в наиболее полном своем составе, включает в себя последовательный ряд: "анализ ситуации и выявление исходных затруднений"; "анализ ценностных оснований"; "анализ концептуальных оснований"; "анализ проблемы" (с опорой на ценности и концепцию) и, наконец, "проектирование действий" по преодолению исходных затруднений (см. сх. 7).

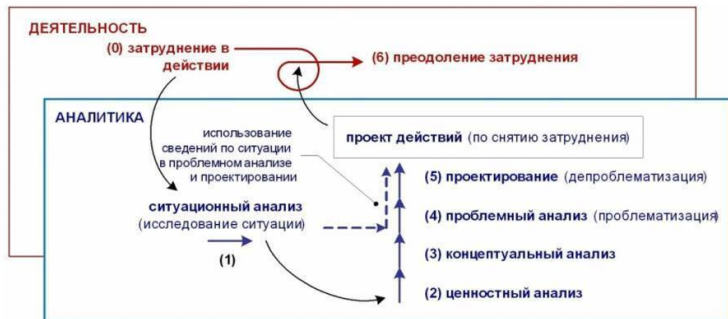


Схема 7. Основные жанры аналитики

Именно неосознанное смешение перечисленных жанров

аналитической работы приводит в реальной аналитике к путанице и сомнительным по обоснованности результатам мыслительной деятельности. Каждый тип аналитики содержит свои особенные средства интеллектуальной работы, адекватное использование которых и позволяет вести речь о «техничности» мышления, т. е. о мыслетехнике. Качество мыслетехники субъекта обеспечивает соблюдение чистоты аналитики и логики переходов.

С другой стороны, чистоту интеллектуальных процедур, нейтрализацию факторов субъективности и конструктивизм обеспечивает схемотехника. Мыслетехника неотъемлема от схемотехники. Поэтому использованию схематических изображений в мыследеятельности придается высокая значимость. Без использования схематических изображений крайне трудно отслеживать процесс и «траекторию» порождения и трансформации той или иной версии.

Необходимо различить две функции схематических изображений: иллюстративную (оформление внешних проявлений объекта) и средственную (отображение внутренней сути проявленного). Иллюстративная схематизация позволяет зафиксировать графически динамику внешней «жизни» объекта (явление), исключив излишние детали, что значительно облегчает дальнейший анализ. Средственная же схематизация решает задачу графического отображения скрытого от прямого наблюдения внутреннего устройства (сущность) объекта (см. сх.8).



Схема 8. Иллюстративная и сущностная схематизации

Естественно, что теоретическая реконструкция жизни реальной системы предъявляет значительно более жесткие требования не только к логике мышления, но и способу отображения существенных содержаний, т. е. схемотехнике. На этом пути методологом Анисимовым О.С. была создана парадигма конструирования концепций (методологическая азбука в схемах), а также правила синтезирования этих единиц парадигмы.

Всякий инженер понимает, что путь создания новых сложных технологий обязательно предполагает этап моделирования, т. е. конструирования, создания и экспериментальной проверки, исследований, испытаний и доводки модели технологического устройства и способа его работы. Предваряющее моделирование проводится в разных режимах, в

разных климатических условиях, в разных взаимодействиях с другими объектами. Только после обнаружения и устранения недостатков, получения с большой долей надежности устойчивого желаемого результата ставится вопрос о серийном изготовлении и применении новой технологии. Таким образом, моделирование позволяет минимизировать всевозможные ресурсы (временные, финансовые, энергетические, материальные, организационные, трудовые) в процессе создания той или иной продукции.

С созданием методологами языка схематических изображений, позволяющего создавать конструктивные, «инженерообразные» схематические модели мышления и деятельности, появляется возможность так же конструктивно и с высокой степенью надежности моделировать, проигрывать варианты использования различных ресурсов с целью получения наилучших результатов, предвидеть логические изменения ситуаций в зависимости от принятия тех или иных решений. Это относится к любой деятельности, взаимодействию любых субъектов – управленцев, инженеров, бизнесменов, юристов, аналитиков и проч.

Процессы анализа, проблематизации, проектирования имеют наибольшую результативность в случае совместной, коллективной и разнопозиционной работы. Это обеспечивается использованием такого методологического средства, как пятипозиционная мыслекоммуникация. Подчинение сторон в мышлении этому понятию превращает процесс

согласования в организованное коллективное обсуждение.

Краткое содержание этого понятия таково. Сторона в позиции «автора» доносит в тексте свою версию по теме обсуждения до "понимающего".

В этой позиции оказываются все, кто, воспринимая авторский текст, строит в своем сознании его точку зрения. Далее, при подтверждении автором правильности понимания, бывший «понимающий», если он не согласен в чем-то с автором, перемещается в третью коммуникативную позицию – «критика» (см. сх.9).

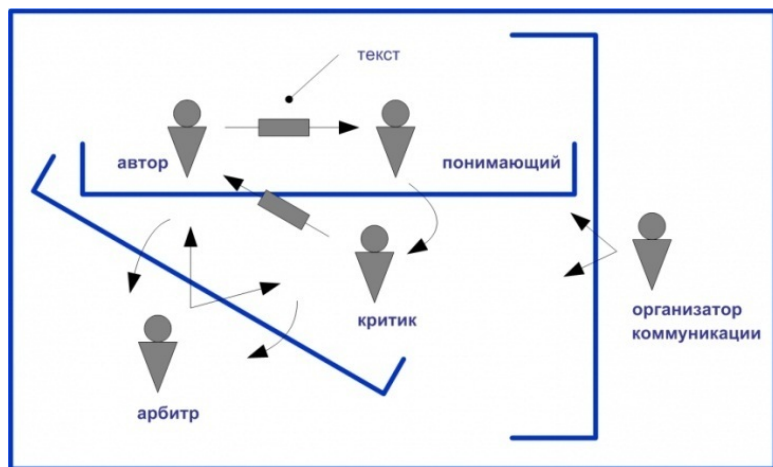


Схема 9. Пятипозиционная мыслекоммуникация

Критик в тексте излагает автору свою альтернативную

точку зрения по тому же объекту мысли. Автор может согласиться с критикой и внести коррекции в содержание своей исходной версии, удовлетворив при этом критика. Если же автор входит в противостояние с критиком, то в дело вступает представитель четвертой коммуникативной позиции – «арбитр». Функция арбитра заключается в снятии противопоставления "тезис – антитезис" за счет введения общих оснований, примиряющих акцентировки автора и критика.

Роль пятого позиционера – "организатора коммуникации" – состоит в контроле и коррекции действий участников обсуждения со стороны требований к каждой из позиций и механизму взаимодействия в целом.

Очевидно, что так называемый "мозговой штурм" эффективно обслуживает лишь генерирование множества авторских версий. В связи с этим в нем исключается критика. Трудности же в коллективном мышлении возникают именно в дальнейшей обработке всего многообразия креативных авторских идей. Мыслекоммуникация, не опирающаяся на описанный механизм взаимодействия, становится низкопродуктивной. Процвечают такие дефекты, как "критика без понимания", «многоавторство», "бесконечные и бесперспективные споры", "разорванность процесса обсуждения", "арбитраж как дополнительная критика" и т. д. Опыт показывает, что стоит только организовать обсуждение с соблюдением вышеперечисленных позиций, как незамедлительно и на порядок возрастает не только продуктивность дискуссий, но

и их глубина (особенно за счет вклада арбитра).

Следующим мощным средством анализа в методологическом арсенале является системно-функциональный подход, использование которого позволяет строить и описывать функциональные схемы (картины) деятельности.

В отличие от широко распространенного процессного описания, функциональное описание конкретней. Функции как нормативные образы действий задают требования к действиям, из которых складываются процессы.

Необходимо различать внешнюю и внутреннюю функциональную картину деятельности компании. «Внешняя» картина в аналитике предполагает проработание всех функциональных связей компании с внешними структурами различного типа.

В традиционном анализе внешнее окружение обычно делят на микро- и макросреду. Причем, если с субъектами микросреды отношения еще имеют некую определенность (потребители, поставщики и т. п.), то с субъектами макросреды отношения, как правило, указываются весьма приблизительно. Так, например, в известном труде Майкла Мескона "Основы менеджмента" среда косвенного воздействия обозначена факторами с очень неопределенными функциональными отношениями (см. сх. 5). Размыты даже сами названия факторов, которые носят средовой характер: политические факторы, международные события, научно-технический прогресс, состояние экономики, социокультурные фак-

торы. Не указывается охватывающая система.

Построение внутренней картины деятельности компании, как правило, ограничивается организационной структурой и прописанием бизнес-процессов. При этом оргструктура, в основном, демонстрирует вертикальные отношения, но не функциональные связи структурных подразделений. Соответственно, множество приводимых бизнес-процессов делает картину внутреннего устройства деятельности компании весьма дискретной и бессистемной, т. е. "за деревьями не видно леса" (см. сх. 10).

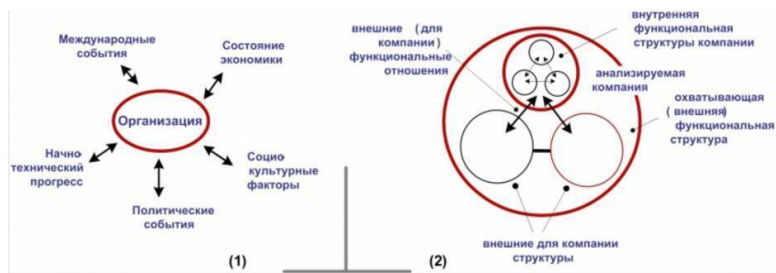


Схема 10. Средовый и системный характер учета функциональных связей

В системно-функциональном подходе компания встраивается в страну со своей строго определенной функцией. Соответственно, фиксируются ее отношения со всеми типами бытия в стране: жизнь домохозяйств, социокультурная, деятельностная, экономическая, культурная динамика и прочее. Используется псевдогенетический принцип систе-

мообразования, предполагающий применение принципа базово-сервисных отношений и демонстрацию развертывания пространств, позиций и функций субъектов деятельности. В результате простраивается системная картина деятельности со всеми функциональными связями между ее элементами.

Глава 8. От образца деятельности к его системной модели

Ценность идеала в том, что он удаляется, по мере того как мы приближаемся к нему. М.К. Ганди

Рассмотрим теорию перехода любой компании от образца деятельности, с невысокой организованностью всех процессов, к системной модели, где все процессы работают в рамках единого механизма.

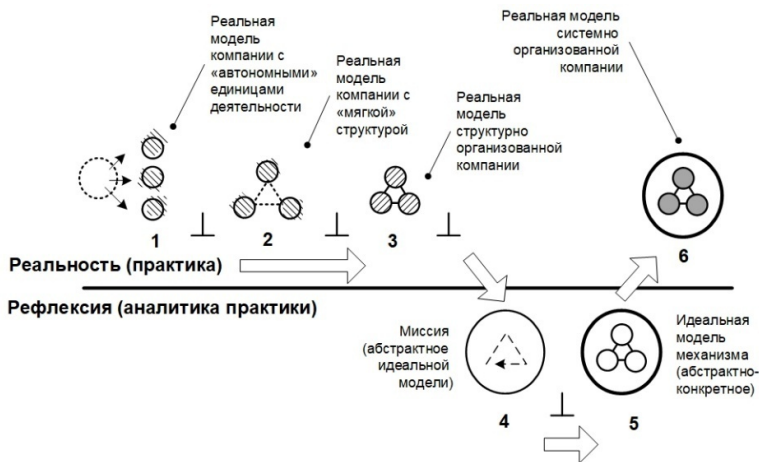


Схема 11. От рядоположенности к системности

Наименее организованным состоянием компании является относительно автономная работа единиц деятельности реальной модели компании (сотрудников, временных рабочих групп, отделов, подразделений, секторов, департаментов, министерств и т. п.; далее, для простоты, единицы деятельности мы будем называть "отделами"). Поскольку отделы принадлежат одной компании и должны делать одно дело, такая псевдосамостоятельность, а по сути – изолированность, дает минимальный общий эффект, даже при очень интенсивной работе единиц. Такое состояние отделов мы называем рядоположенностью (см. сх. 11).

Однако автономность отделов – условна, ведь их интересы вынужденно пересекаются, что приводит к воспроизводящимся конфликтным (или псевдодеятельностным) отношениям, что, конечно же, резко отрицательно сказывается на общих результатах работы компании в целом. Компания не может долгое время находиться в этом состоянии, т. к. оно очень быстро ведет к развалу (банкротству). Для самосохранения организация должна хоть как-то организовать взаимодействие отделов для решения общих задач. Вынужденное взаимодействие отделов, сохраняющих инерцию независимости друг от друга, переводит компанию во второе состояние реальной модели – состояние "гибкой структуры".

На этом уровне взаимодействие отделов компании осуществляется с опорой на временные, непрочные договоренности, в которых эгоцентризм единиц находится на доста-

точно высоком уровне даже в ущерб общему делу.

Это состояние является более распространенным в практике и может быть намного продолжительнее, чем первое, хотя общая эффективность на этом уровне очень невысока из-за плохой, случайной со-организации элементов мягкой структуры. Здесь доминируют моменты противопоставленности частей (отделов) и их псевдокооперативности. Переход реальной модели компании к "жесткой структуре" дает заметный прирост частной и общей эффективности.

Это состояние характеризуется устойчивыми нормами взаимодействия структурных единиц между собой, которые позволяют значительно рациональнее распределять общие задачи между единицами деятельности, избегая наложения функций, спорных и/или игнорируемых всеми задач, продолжительных согласований норм взаимодействия и т. п.

На данном уровне функционирования находятся все успешные компании, в которых, как правило, отлажен механизм функционирования реальной модели, и поддерживаются такие важнейшие нормативные требования, как общая дисциплина, технологические нормативы, межпозиционные нормы, нормы деятельности управленческой системы и пр. Но все перечисленные нормы деятельности являются на этом уровне результатом исторически сложившихся условий работы компании и их рационального переосмысления.

Система имеет свою истину (суть, миссию, идею), в отличие от структуры, которая есть простое объединение частей

под давлением обстоятельств (см. сх. 12). В этом и проявляется преодоление стихийности в объединениях частей, зависимость от случайных обстоятельств.

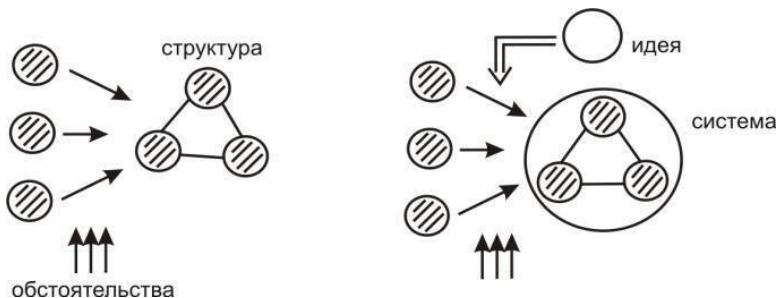


Схема 12. Система и структура нечто¹

Недостаточная определенность способа построения норм деятельности в структурном подходе становится причиной, не позволяющей раскрыть огромный скрытый еще потенциал эффективности, характерный для системного уровня деятельности компании.

Путь от структурности к системности лежит через глубокое рефлексивное осмысление миссии всей компании, ее особенного вклада в бытие более охватывающей целостности, по отношению к которой компания выступает частью со своей специфичностью. Осознанное управленческим звеном

¹ Автор данной схемы – профессор Анисимова О.С.

высокое предназначение (идея) компании в ее правильности становится основанием (базисом) для построения системы.

В общей схеме реализации компанией своей осознанной миссии еще нет разделенности на составные части, но потенциально функциональные места для них угляживаются в цикле процессов, в наиболее общем виде. В системном подходе функции частям задает целое, т. е. части подчинены общей идее, но выполняют свою функцию в решении общих задач. В силу этого интересы части в системном подходе всегда вторичны по отношению к интересам целого, что и отличает разительным образом бытие части в системном подходе относительно ее жизни в структуре, где целостность имеет мерцающий и несущественный характер. Далее в рефлексии осуществляется проработка функций элементов целостности, и строится идеальная модель механизма деятельности компании.

Для ее построения нужно, опираясь на требования общей (абстрактной) схемы по реализации миссии компании, построить оптимальную функциональную структуру компании. С другой стороны, необходимо еще осуществить факторный анализ бизнес-процессов для конкретизации работы каждого элемента функциональной структуры. На этом пути рождается нормативная модель механизма деятельности компании.

Далее построенная модель механизма деятельности компании воплощается в реальности за счет наполнения всех

функциональных мест соответствующими ресурсами. При условии подчиненности включенных ресурсов всем нормативным требованиям идеальной модели механизма деятельности компании мы получаем реальную модель компании, работающей на системном уровне. Такая модель начинает удовлетворять критерию механизмичности, суть которого состоит в реализации четкой технологии работы внутри элементов деятельности и в их взаимодействии, с сохранением в любом реагировании своей идеи и траектории движения к общей цели. Т. е. механизмичность в деятельности – характеристика сложноустроенной единицы деятельности, работа которой определяется налаженностью всех процессов реализации системы норм, адекватных исходной функциональной предназначенности данной единицы.

Мощнейший прирост эффективности в работе системной модели компании сокращает в разы все сроки решения общих задач и на порядок повышает качество продукции (услуги). Размер прироста эффективности деятельности компании системного уровня сопоставим с приростом при переходе от «рядоположенной» работы отделов компании к жестко структурированной, где начинают срабатывать начальные синергетические эффекты, но является гораздо более весомым.

Общая последовательность шагов по переводу структуры в систему включает в себя следующие этапы работы: *1) ис-*

следование образца деятельности, 2) построение идеальной модели (рефлексивная плоскость) и 3) преобразование образца в системную модель (плоскость практической деятельности).

Базисным процессом в данном случае выступает процесс моделирования. Прежде чем перейти к этапам и фазам данной работы остановимся на сути моделирования.

Моделирование – процесс построения модели для предметно организованного научного познания, в частности, экспериментирования, или для специфического поведения и деятельности. Исходным основанием для моделирования выступает потребность в выделении, подчеркивании тех качеств образца, которые наиболее значимы для решения поставленных в исследовании или деятельности задач и проблем².

Исследование образца деятельности (рефлексивная плоскость)

Регистрация сложившихся бизнес-процессов ("как они есть"). На этом шаге фиксируются реализуемые единицами бизнес-процессы в том виде, как они сложились. Здесь еще нет требования вскрытия внутренней сути процессов – описываются внешне замечаемые действия исполнителей в про-

² Анисимов О.С. Методологический словарь для управленцев. М., 2002.

цессе. В рамках одной единицы может быть несколько бизнес-процессов. Фиксация затруднений.

Описание сложившейся схемы взаимодействия между единицами деятельности. Здесь фиксируется содержание норм межпозиционного взаимодействия (если такие нормы есть) и/или реализуемые обычные схемы взаимодействия между единицами. Фиксация затруднений.

Регистрация сложившейся схемы взаимодействия между исполнительскими звеньями базового процесса и сервисами исполнительской системы. Фиксация затруднений.

Описание сложившейся оргуправленческой структуры и схемы управления единицами. На данном шаге описываются конкретные нормы управленческих воздействий на исполнительскую систему. Фиксация затруднений.

Описание схемы взаимодействия между системой управления и сервисами управления. Фиксация затруднений.

Фиксация реализуемой миссии и стратегии (если они есть).

Построение идеальной модели деятельности (рефлексивная плоскость)

Концептуально-абстрактная и ценностная фазы

В рамках концептуально-абстрактной и ценностной фаз требуется определить главную функцию всей компании в более охватывающих целостностях (например, для налогово-

го департамента это вся система налоговых органов и далее вся система госуправления), сформулировать миссию компании, построить общую концептуальную схему работы в рамках реализации миссии, сформулировать стратегическую цель и общий способ ее достижения, нарисовать правильную функциональную структуру единиц компании в контексте базово-сервисных отношений как для исполнительской системы, так и для управленческой. Таким образом, все функциональные места компании строятся путем разворачивания пространств деятельности на базе "принципа системообразования". Способ работы в концептуальном режиме – теоретическое конструирование картины деятельности от общих оснований к прописанию более конкретного устройства деятельности.

Проблемная фаза

Проблемная фаза предназначена для «стыковки» концептуально-правильной картины деятельности с реально-существующим положением дел. Главный способ работы на этой фазе – сопоставление сведений по ситуации (субъект мысли) и концептуальной картины (предиката мысли). Здесь вскрываются недостатки в практической работе за счет выявления ее несоответствия концептуальной схеме работы (1-й тип проблематизации), с последующей коррекцией практики, и недостатки самой концептуальной схемы (2-й тип проблематизации), с последующей коррекцией предикативной схемы. В этом режиме «желаемое» соотносится с «действи-

тельным», и в этом соотношении, за счет коррекций субъекта мысли и предиката, необходимо найти приемлемый для практики вариант без потери существенности, которую дает предикативная схема. Описанные на предыдущей фазе сложившиеся бизнес-процессы подвергаются здесь глубокому факторному анализу с выделением и дополнением существенных моментов и фиксацией процессов с ненужными действиями, растягивающими сроки и/или снижающими качество результатов этих процессов. Устранение вскрытых на этой фазе недостатков осуществляется на следующей, проектной фазе.

Проектная фаза

На проектной фазе строятся нормативные представления различных абстрактно-конкретных уровней, которые являются нормативными требованиями, вытекающими из миссии (через посредство стратегии, функциональной схемы, построенных пространств деятельности и т. п.). Кроме того, очень важно учесть ресурсные возможности реальной практики, чтобы построенный в итоге проект был реалистичным.

Для перевода всей целостности на системный уровень функционирования иногда требуется построение локального пилотного проекта для апробации новой нормативной базы и подтягивания способностей исполнителей под новые требования. Локальность системности может быть либо в рамках какого-то отдела, либо для всех отделов, но только в одной-двух плоскостях (например, в рамках обмена инфор-

мацией между отделами). Здесь необходимо построить проект внедрения системного подхода в локальном участке деятельности.

Перевод образца в модель (практическая плоскость)

Реализационно-пилотная фаза

В рамках этой фазы реализуется системный подход, но на каком-то локальном узле деятельности компании. Главная задача – осуществить апробацию системного принципа в контексте выявления неточностей нормирования, недостаточного учета возможностей имеющихся ресурсов и пр. Данное частичное внедрение сопровождается рефлексией всех затруднений с попутной корректировкой как ресурсного наполнения, так и нормативных требований (но только на оперативно-тактическом уровне).

Проектно-коррекционная фаза

После завершения пилотной фазы проводится тщательная рефлексивная (аналитическая) работа по вскрытию проблемных узлов с поиском путей их проектной депроблематизации, которая должна нейтрализовать проблемы, выявленные в ходе пилотного проекта. В проект перехода всей целостности на уровень системного функционирования вносятся найденные проектные решения. После этого скорректированный проект передается на фазу полномасштабного

внедрения системного подхода во всей компании.

Фаза полномасштабного внедрения

Фаза полномасштабного внедрения системного подхода в компании предполагает построение на этот период специального контрольно-коррекционного механизма, который должен обеспечить поэтапную реализацию проекта от «рядоположенности» элементов деятельности (или «структурности») к системному ее состоянию (см. сх. 13).

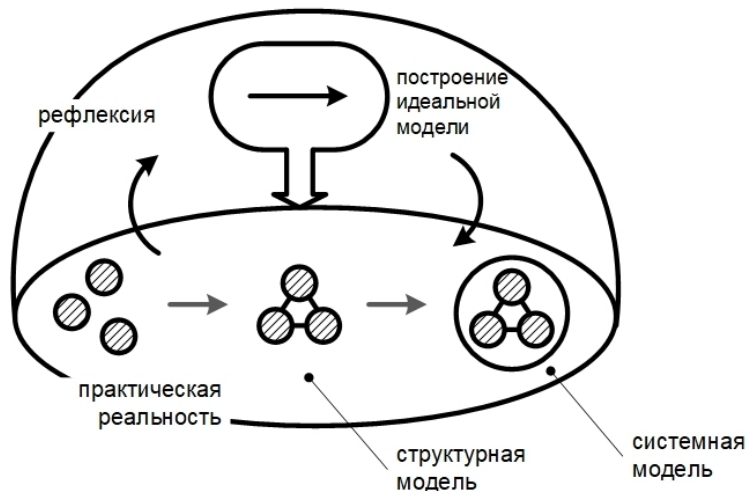


Схема 13. Переход от рядоположенности к системе за счет рефлексивного моделирования

В качестве человеческого ресурса для этого механизма должны быть отобраны специалисты, которые прошли соответствующую подготовку и достаточно серьезно разобрались в сущности системного подхода, а также прочно самоопределены к его внедрению. Кроме этого, для правильного внедрения руководители подразделений должны хорошо понять суть системного подхода для своей части.

Теоретические основания перевода деятельности на уровень системности

Методологические критерии по развитию деятельности

В построении приведенной выше идеальной модели мы опирались на методологический подход Межрегиональной игротехнической и методологической ассоциации ММПК, лидером которой является профессор, доктор психологических наук, методолог О.С. Анисимов. В рамках ММПК была разработана "Теория деятельности и мышления", которая является по своей сути надпредметным знанием, т. е. о деятельности и мышлении вообще. Перед нами стояла задача конкретизировать общие представления теории деятельности и мышления в область деятельности налоговой службы и, еще конкретнее, в аудиторскую практику. В частности, мы активно использовали такие понятия теории деятельности и мышления, как «качество», "количество", «норма» и «кри-

терии». Остановимся кратко на содержании этих понятий.

Анисимов О.С. в "Методологическом словаре для управленцев" так определил значение терминов «качество» и "количество",

Качество – характеристика нечто, обращенная к сущности в той или иной ее акцентированности в рамках определенности устройства объекта³.

Количество – характеристика объекта со стороны уровня проявленности фиксированного качества с применением соответствующих средств количественного анализа – эталонных единиц и форм расчета их множества⁴.

Другими словами, «качество» связано с сущностью объекта, его функциональным предназначением. Качество отражает внутренние свойства объекта, отличающие этот объект от всех других. При этом, если брать «родо-видовую» цепочку (напр., «дерево» – род; «яблоня» – вид), то качество можно различать и на уровне «родов», и на уровне «видов» (напр., различны по качеству «минерал», "растение", «животное» и т. п.). Качество объекта обладает требовательным началом – для существования объекта он должен соответствовать тем определенностям, которые заложены в качественных характеристиках. Качество – функциональная характеристика объекта.

Для того чтобы можно было контролировать сохранность

³ Анисимов О.С. Методологический словарь для управленцев. М., 2002.

⁴ Там же.

качества, необходимо иметь критерий его оценки.

Критерий – представление или эталон, используемый в качестве средства выбора одной из альтернатив или определения соответствия чего-либо фиксированному чему-либо⁵.

Соответствие показателей жизни объекта критериям и свидетельствует о сохранности качества. Критерий должен опираться на сущность объекта и иметь однозначность, строгую определенность по содержанию, только в этом случае решение, принимаемое на его основе, может быть неслучайным. Качество объекта конкретизируется в нормах его существования.

Норма – содержание требования к поведению или деятельности, рефлексии, мышлению и т. п.⁶

В нашем случае речь идет о нормах деятельности. Здесь нормы выражают собой сущность деятельности (необходимая предпосылка), в то время как ресурс для реализации норм выступает в роли достаточной предпосылки. Совмещение нормы с ресурсом при «давлении» (приоритетности) норм и есть деятельность.

Если нормы деятельности построены в соответствии с ее функциональным предназначением, то можно говорить, что качество данной деятельности выражено в ее нормах. Если же нормы построены случайно, без опоры на сущность объекта, например, при нормативном оформлении случайной

⁵ Анисимов О.С. Методологический словарь для управленцев. М., 2002.

⁶ Там же.

практики (т. е. количества), то такие нормы не выражают собой качественной определенности объекта. Так, например, аудитор может работать хаотично, неорганизованно, вплоть до полного несоответствия критериям работы аудитора вообще. В этом случае в реальных действиях содержится только количественная сторона, кроме тех действий, которые осуществляются в рамках налогового законодательства.

Итак, качество деятельности измеряется критериями и может быть конкретизировано в нормах существования этой деятельности. Нормы тогда выражают качественную составляющую деятельности, в то время как конкретные проявления – дают количественную картину. При правильном критериальном анализе можно по внешним проявлениям определять сохранность качества. На конкретном уровне сигналами потери качества являются нарушения нормативных требований, предъявляемых к данной деятельности со стороны ее предназначения и сущностного устройства.

Но что такое деятельность вообще? Есть ли всеобщее представление о деятельности, предваряющее ее специализированную направленность?

Деятельность – механизмически осуществляемый процесс реализации нормы, в основе которого лежит преобразование «материала» в «продукт», осуществление которого не может произойти «естественным» образом и предполагает использование соответствующих "средств"⁷.

⁷ Анисимов О.С. Методологический словарь для управленцев. М., 2002.

Другими словами, любой деятельности присущи два момента: «преобразовательность» (материала в продукт) и «поднормативность», т. е. целенаправленность действий деятеля. Гарантированность получения конечного продукта связана с наличием адекватного средства и способа его применения в процессе преобразования.

Описание бизнес-процессов обычно производится простым перечислением и внешней фиксацией сложившейся последовательности шагов работника в удобной для восприятия схеме. Мало кто задает вопросы о строгой причинно-следственности действий в рамках бизнес-процесса, о факторах, обеспечивающих перевод материала в продукт, о единице любого действия. Понимание сути единицы любой деятельности дает существенный взгляд на ту или иную процедуру, позволяет найти жесткие логические перевязки между единичными действиями работника. В этих целях в ходе разработки данной методики нами использовалась категориальная методологическая схема "Акт деятельности".

Акт деятельности – категория, отражающая преобразовательный процесс перевода исходного материала в конечный продукт с использованием средства, которое применяет деятель, действующий по норме такого преобразования и имеющий соответствующую для этого способность.

При перевязке единиц процесса важно различать, что дает данный акт деятельности для других шагов процесса. Наиболее частый вариант состоит в том, что продукт одного ак-

та деятельности становится исходным материалом для другого. Возможны также варианты, когда продукт в другом акте деятельности становится «средством», "нормой действия" и т. п. Ясное видение структурной встроенности любого акта деятельности в бизнес-процессе существенно повышает глубину понимания бизнес-процесса и деятельности в целом. Именно применение схемы "акта деятельности" позволяет осуществить факторный анализ процессов с выявлением существенных моментов и избавлением от ненужных элементов этого процесса. Таким образом, процесс (в деятельности) – последовательность технологически увязанных действий по преобразованию исходного материала в конечный продукт.

На более общем уровне можно сказать, что любая деятельность есть совмещение нормативного требования (к процессу преобразования материала в продукт) с соответствующим ресурсным наполнением, т. е. мы подчеркиваем принципиальность оппозиции "НОРМА⁸ – РЕСУРС". Каждый из этих компонентов деятельности обладает своей внутренней, противоположной для другого компонента природой: норма, как порождение сознания, – идеальна; ресурс, как часть материального мира, – натурален. Таким образом, в деятельности есть «представители» извечного философского антагонизма «духа» и «материи» (эта же оппо-

⁸ Наиболее общая норма – цель. Отсутствие цели есть указание на отсутствие деятельности, даже если есть внешне замечаемая активность субъектов.

зация в иной трактовке: "форма – материя" (форма, разумеется, внутренняя), а в более современных терминах: "форма – морфология"). Мы сделали это философское отступление неслучайно. Подчеркнув глубинность противоположности двух ключевых составляющих деятельности «нормы» (по целедостижению) и «ресурса», мы указали на источник их противостояния, на диалектический характер борьбы противоположных начал. Для поддержания соответствия ресурса нормативным требованиям деятельности, его коррекции, нужна специальная и постоянная организационная работа, которую и выполняет тот, кто реализует управленческую функцию (см. сх. 14).



Схема 14. Три ключевых компонента системы деятельности⁹

При этом если сопротивление ресурса требованиям нормы носит оправданный характер (норма – неверна или потеряла актуальность), управленец должен вносить необходимые изменения и в нормативную составляющую. Таким образом, организатор следит за соответствием действий исполнителей требованиям задачи, вплоть до ее окончательного решения. Необходимо отметить также следующее. Консерватизм (неизменяемость) «нормы» или «ресурса» делает, как правило, невозможным достижение цели в реальных условиях.

Необходимо также учитывать и следующий важный атрибут деятельности. Любая функционирующая деятельность циклична, т. е. имеет ряд воспроизводящихся шагов от начала и до своего логического завершения. В сложной, многокомпонентной деятельности порой непросто увидеть цикличность. Чаще различается множество разрозненных действий и процедур, имеющих какое-то отношение к цели деятельности. Такой взгляд на деятельность лишен целостности и, как следствие, осмысленности. Для того чтобы увидеть воспроизводящийся в функционировании цикл шагов, необходимо отвлечься от деталей и выйти на обобщенный (более абстрактный) уровень рассмотрения деятельности. Толь-

⁹ Автор данной схемы – профессор Анисимова О.С.

ко тогда и можно различить, например, в любой управленческой деятельности, цикл шагов от принятия заказа до передачи заказанной продукции заказчику и окончательного расчета с ним.

Важнейшим атрибутом деятельности является рефлексия – анализ затруднений, возникающих в действиях, с целью их преодоления. От организованности рефлексии напрямую зависит эффективность деятельности, т. к. без серьезной аналитики любая деятельность склонна к деградации в той или иной степени. В связи с этим рассмотрим два уровня организованности рефлексии (менее развитый и более развитый) в трактовке профессора Анисимова О.С.¹⁰.

Рефлексия – процесс коррекции способа действия через посредство реконструкции хода действия и причин затруднений. Рефлексия обусловлена потребностью действующего преодолеть затруднение с помощью анализа действия. Рефлексивный анализ носит служебный по отношению к затруднению характер (т. е. имеет свою задачу по снятию затруднения посредством его анализа) и включает в себя три основные фазы интеллектуальной работы: (1) восстановление шагов действий до затруднения (исследование); (2) «вскрытие» ключевой причины затруднения (критика); (3) внесение изменения в способ действия, при реализации которого затруднение преодолевается (перенормирование).

В более простом изложении, три рефлексивные фазы

¹⁰ Анисимов О.С. Методологический словарь для управленцев. М., 2002.

можно обозначить вопросами:

– Что произошло? (фаза восстановления хода событий до затруднения);

– В чем главная причина? (фаза поиска ведущего фактора, породившего затруднения);

– Что делать? (фаза совершенствования нормы деятельности, нейтрализующей препятствующий фактор).

Таким образом, мини-цикл рефлексии включает в себя следующие шаги:

– выход из действия, в котором возникло затруднение;

– реконструкция происшедшего;

– выявление причины затруднения;

– коррекция способа действия;

– возврат в действие.

Макси-цикл рефлексии, как ее более развитый вариант, включает в себя следующие шаги:

– выход из действия, в котором возникло затруднение;

– реконструкция происшедшего (ситуационная);

– выбор ценности (введение ценности), относительно которой будет корректироваться способ действия;

– построение концепции (понятия) «случая» на базе имеющегося аппарата категорий и с учетом результатов ситуационного анализа;

– использование концепции для проблематизации прошлого опыта;

– использование проблемы для построения абстрактной

нормы ("стратегии");

- конкретизация абстрактной нормы;
- возврат в действие.

Т.е., в своем развитом варианте, рефлексия включает в себя пять типов (блоков) аналитической работы: исследование, ценностный анализ, концептуально-понятийная работа, проблемный анализ (критика) и проектирование (нормирование) (см. сх. 15).

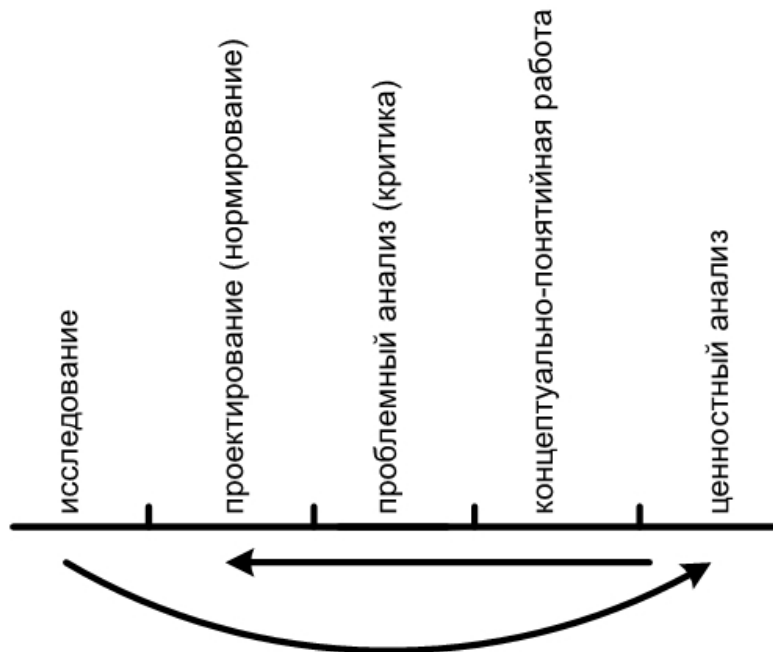


Схема 15. Пять блоков рефлексии¹¹

Рефлексия задает рамку требования для аналитической работы. Сама же аналитическая работа осуществляется за счет мышления. Но что же такое мышление по своей сути?

Исходным основанием всех мыслительных форм является соотнесение "субъекта мысли" (СМ) или того представления об «объекте», которое складывается стихийно, без специфического применения средств, и "предиката мысли" (ПМ), или того конструктивного, специально созданного представления, с помощью которого можно что-либо высказывать о субъекте мысли (см. сх. 18).

Функционально, СМ предполагает имитационное отношение к проявлениям объекта, а ПМ – сущностное и заместительное отношение.

Второй, теоретический тип отношения опирается на способность языкового мышления конструировать онтологические (сущностные) схемы с применением элементов парадигмы соответствующего языка. Имитационное же отношение опирается на «неточный» способ применения знаковых средств, в ходе которого знак отсылает к объекту, а познающему предлагается самостоятельно построить образ в непосредственном созерцании, имитационно.

Любое мышление становится «содержательным», если

¹¹ Автор данной схемы – профессор Анисимова О.С.

конструирование предиката мысли (ПМ) предполагает соотнесение с субъектом мысли (СМ), а сам предикат выступает как «замещение» субъекта, благодаря чему при «чтении» предиката получаемый образ рассматривается как выражающий сущность того, что было замечено в субъекте. Получивший представление об объекте на основе чтения ПМ может затем уже не обращаться к СМ и к самому созерцанию объекта, будучи уверенным в сущностной значимости представления¹².

Путь развития деятельности лежит через рефлексию, т. к. критериальная аналитика позволяет осуществить правильную диагностику уровня развития организации и наметить зону ее ближайшего развития. Но в литературе по менеджменту трудно найти строгое определение термина «развитие». Поэтому попробуем потщательнее разобраться со значением термина «развитие» и его отличием от таких близких по значению терминов, как «инновации», "совершенствование" и "улучшение".

Развитие, инновации и совершенствование деятельности
Атрибутом любого развития является изменение. Под изменением обычно понимают "поправку, перемену, изменяющую что-нибудь прежде"¹³, "переделку, изменяющую преж-

¹² Анисимов О.С. Мышление и логика ВАК. М. 2008.

¹³ Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь под ред. С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой, М., Азъ, 1992.

нее"¹⁴, "процесс перехода от одного состояния нечто в иное, а также переход «суммы» нечто из одной конфигурации и соответствующих состояний в другие"¹⁵.

Во-первых, само по себе изменение допускает не только увеличение чего-либо (рост), но и уменьшение (спад), а изменение, включенное в развитие, предполагает "рост".

Во-вторых, возможны "чисто количественные" изменения, не затрагивающие качественных определенностей объекта. И, как известно, не всякое изменение количества дает изменение качества. Есть изменения, приводящие и к структурным перестройкам, к модификации конфигураций элементов.

В свою очередь, любое развитие предполагает "изменение качества", причем в сторону большего совершенства. Однако нам необходимо далее уточнить и сделать более жестким наше понимание словосочетания "более совершенное состояние", т. к. оно само по себе имеет количественную характеристику – "более".

Развитие предполагает прогресс (лат. *progressus* – продвижение вперед), противоположное развитию, деградация – регресс. В словаре С.И. Ожегова под прогрессом понимается "поступательное движение, улучшение в процессе развития", т. е. прогресс есть "побочный эффект" развития.

Если попытаться с помощью толковых словарей отличить

¹⁴ Толковый словарь русского языка: В 4 т. / Под ред. Д. Н. Ушакова. М., 2000.

¹⁵ Анисимов О.С. Методологический словарь для управленцев. М., 2002.

содержание понятия «развитие» от значений таких терминов, как «совершенствование», "рост", «улучшение» и т. п., то легко убедиться, что сделать это отчетливым, ясным образом практически невозможно. Значениевые области этих терминов имеют "пересекающиеся сектора" и «размытые» содержательные (точнее – семантические) границы.

В Большой советской энциклопедии развитие трактуется как "направленное, закономерное изменение, в результате развития возникает новое качественное состояние объекта – его состава или структуры"¹⁶. Здесь подчеркиваются уже не количественные изменения в объекте, а намек на качественный переход в новое состояние: было одно структурное строение (состав) – стало другое. Изменение структуры, строения – это еще не изменение формы, но уже "шаг в эту сторону".

Развитию противоположны, с одной стороны, «деградация», а с другой стороны, «функционирование» (т. к. стабильное функционирование предполагает по своей сути «статус-кво», неизменность ключевых параметров объекта, воспроизводство одного и того же состояния). В связи с этим антонимы слова «развитие» разделяются на две группы:

- 1) вырождение, деградация, загнивание, крах, разложение, разрушение, регресс, спад, упадок.
- 2) закоренелость, консервативность, реакционность,

¹⁶ Современный толковый словарь. 75465 словарных статей. Изд. "Большая Советская Энциклопедия". М., OCR Палек, 1998.

остановка, простой.

Первая группа характеризует разрушение объекта, спад, что противоположно подъему и росту, присущему развитию, т. е. значения слов этой группы противопоставляются "развитию как росту-усложнению", повышающему жизнестойкость объекта в окружающей среде. Значения слов второй группы (закостенелость, консервативность и пр.) подчеркивают некую «остановку» и противоположны "развитию как изменению". Следует подчеркнуть, что второе состояние не может обеспечить сохраняемости объекта во внешнем, всегда изменяющемся мире. Особенно если скорость изменений ключевых для объекта параметров внешней среды велика. В этом случае второе состояние ("функционарность") незаметно переходит в первое ("деградация"), т. к. неизменность в изменяющихся внешних условиях ведет к потере адекватности объекта, что постепенно начинает снижать его жизнеспособность.

Очень важно понимать, что если в функционировании реагирование связано с вовлечением готового потенциала ("задачное" реагирование), а также с нереагированием, самоотстранением, то развитие предполагает запуск механизма смещения качеств, базисных критериев, смены парадигм, исходных опор, что невозможно без обращения к более глубоким основаниям, их актуализации в соотношении со сложившимися основаниями. Последние подвергаются проблематизации, преобразованию, подстраиванию к более глубо-

ким основаниям.

Иначе говоря, для осуществления развития организация должна обратиться к своей миссии, исходному предназначению, проблематизировать уровень соответствия сложившихся оснований – этой миссии и устремиться к более высокому соответствию (см. сх. 16).

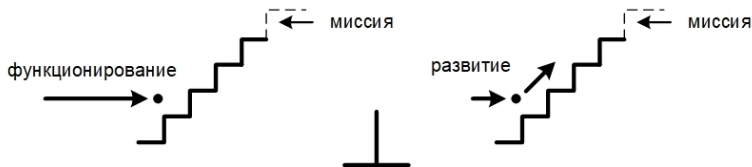


Схема 16. Функционирование и развитие¹⁷

Функционирование и развитие имеют совершенно разные механизмы обеспечения, и механическое, количественное складывание процессов лишь увеличивает неопределенность, неясность происходящего, создает иллюзии в аналитике и в управленческом мышлении. Другое дело, что различные типы процессов организации совмещаются благодаря особому механизму совмещения и придания целостности разнородной системе. Так, любая организация, как и любое «нечто» вообще, имеет, как это фиксировалось в философии, несколько типов проявлений:

¹⁷ Автор данной схемы – профессор Анисимова О.С.

– самовоспроизводство (бытие "в-себе"),

– подчинение характеру внешнего воздействия (бытие "для-иного"),

– следование внешнему воздействию с сохранением условий воспроизводства себя (бытие "для-себя")

– совершенствование и развитие себя (бытие "для-в-себе").

Организация может быть консервативна без реагирования ("в-себе" бытие), с реагированием ("для-себя" бытие), может быть потерявшей свои интересы и свое лицо ("для-иного" бытие) и может быть устремленной в совершенствование, развитие ("для-в-себе" бытие). Положительный характер консервативности, антиконсервативности, прогрессивности организации всегда относителен, так как временная фокусировка на то или иное не должна уменьшать потенциал воспроизводства бытия в последующий период. В более фундаментальном аспекте, любое нечто, организация, страна имеет свой цикл бытия, и акцентировка та «положительна», которая придает реальному бытию соответствие актуальному этапу цикла бытия¹⁸.

В свете нашего анализа, наиболее точным можно считать определение «развития», данное профессором Анисимовым О.С.: "Развитие – линия трансформаций (изменений) механизма объекта, меняющая содержание «проекта» его созре-

¹⁸ Анисимов О.С. Стратегическое управление и государственное мышление. М.: ИПК Госслужбы, 2006.

вания в сторону качественного усложнения и приобретения дополнительного потенциала эффективности бытия"¹⁹.

В приложении к организации это определение будет звучать так: развитие организации – перестройка деятельности организации в условиях достижимости прежних макроцелей путем качественного усложнения механизма деятельности в сторону более полной реализации организацией своей миссии.

Теперь, когда мы внесли необходимую определенность в понятие развития, можно рассмотреть термины, близкие, на первый взгляд, по значению к этому понятию, а именно:

- Улучшение;
- Совершенствование.

Улучшение – процесс, в результате которого изменяемый объект становится либо удобнее в применении, либо продуктивнее, либо и то, и другое. При этом возможно как усиление необходимых свойств объекта только под изменившуюся внешнюю ситуацию, так и универсальное улучшение под более широкий аспект внешних условий. Существенным аспектом улучшения является то, что изменения в лучшую сторону осуществляются на конкретном уровне, без вычленения формы ("базового основания") объекта.

Но улучшение объекта под новую ситуацию (или тип ситуаций) не гарантирует эффективность жизни объекта в круге иных внешних условий, не учтенных в улучшении. Улучше-

¹⁹ Анисимов О.С. Методологический словарь для управленцев. М., 2002.

ние касается тех или иных частей объекта, поскольку для того, чтобы улучшить объект в целом нужно обязательно различать его форму. Термин «совершенствование», напротив, относится ко всему объекту, а не к его частям.

Совершенствование – процесс изменений объекта, в той или иной степени приближающий его к его же более совершенному состоянию, к «совершенству». Совершенствование, по своему значению, может реагировать на внешние импульсы ситуации, требующие изменения объекта, но при этом оно должно, по функции, иметь надситуативную (не временную), универсальную важность (в отличие от улучшения), т. к. продвигает объект к его совершенству.

При этом совершенствование может давать, как лишь количественные улучшения свойств целого, так и приводить к некоторым качественным улучшениям, но не целостным. В свою очередь, совершенствование деятельности – процесс перевода организации в более работоспособное, бесперебойное состояние в широком

Глава 9. Ключевая проблема современного стратегического менеджмента

Судьба никогда не открывает одной двери, не захлопнув прежде другой. Виктор Гюго

В литературе по стратегическому менеджменту описывается огромное многообразие проблем стратегического уровня управления. К ним, как правило, относят такие проблемы, как: тупики в реализации стратегии с последующим отказом от нее, вынужденной изменяемостью стратегии в ходе непроходимых препятствий или резко изменившихся значимых обстоятельств, большие сложности в сохранении адекватности и цельности стратегии при ее декомпозиции по тактическим планам, то же самое касается и дальнейшей конкретизации тактики в оперативные действия и т. д., и т. п., – можно было бы до продолжить список на десяток страниц.

Можно было бы приводить сотни примеров стратегических провалов из практики и сокрушаться об отторжениях «земли» умных проектировочных конструкций стратегов. И приговаривать: ничего тут не поделаешь – такова капризная практика, такова – жизнь! И в итоге прийти к логической развязке типа: стратегия должна быть очень гибкой и

постоянно изменяться в ходе реализации вместе с ситуацией. Далее обычно звучит, что вообще в принципе невозможно создать такую стратегию, которая останется неизменной вплоть до момента фиксации полного достижения цели.

К разочарованию в стратегировании, пройдя определенный его цикл, приходит большинство высших руководителей компании. Они начинают ограничивать «стратегию» только крупными временными этапами, оставаясь готовыми сроки этапов двигать вперед-назад. Согласитесь, что это не тянет на стратегию, даже в бытовом традиционном смысле этого термина.

Так в чем же все-таки дело, если оценивать ситуацию по сути, а не только натурально представленные феномены?

Дадим методологическую трактовку ситуации. А «собака» неудач в стратегировании высших управленцев «зарыта» там, где ее никто и не думал искать – в процессе разработке стратегии и его критериальном обеспечении. В конечном итоге – в качестве самой «стратегии» как абстрактной нормы деятельности компании на продолжительный временной период.

Дело в том, что подавляющее большинство руководителей разрабатывают не стратегии, а долгосрочные планы компании. Причем делают это с опорой на свой опыт, интуицию, на опыт других или, в лучшем случае, на какую-то прикладную научную разработку.

Те стратегические сессии, которые наловчились прово-

дить бизнес-тренеры, психологи, различные предметные консультанты, не обеспечивают полноценную организацию процесса стратегирования с опорой на надпредметные критерии. Надпредметные – потому, что в стратегию должны войти разнопредметные грани одного и того же объекта – компании. Здесь экономика, маркетинг, продажи, производство (техническая часть), IT-направление, психология (реклама, PR, а также внутренняя психология компании), логистика и т. п.

За каждым из предметов – своя критериальная база, не согласованная (или очень слабо согласованная) с другими предметными сторонами жизни компании. Учет в едином основании этих разных граней бытия организации возможен только в надпредметном подходе, т. е. в теоретико-деятельностном, хорошо разработанном именно в методологическом движении.

В Теории деятельности и мышления получили свою твердую оформленность основные понятия деятельности ("деятельность", «рефлексия», "кооперативная система деятельности" "технологический цикл управленца", "базово-сервисные отношения в кооперации" и т. п.).

Понятийная парадигма теории деятельности имеет всеобщий статус для всех видов деятельностей без исключения, но при этом каждый вид деятельности, оформляясь, приобретает и свои особенности ("родовидовая связь", по Аристотелю).

Значит, главная проблема стратегического менеджмента связана с отсутствием парадигмы деятельности? Да. Но не только. Парадигма нужна для построения синтетических функционально значимых картин мира деятельности. А в основании – единой онтологии деятельности. Только это может стать надежной опорой для построения стратегий в соответствии с понятийным значением этого термина.

Часто ли вы видели онтологию деятельности фигурирующей в качестве основания на стратегических сессиях? Вопрос, конечно, риторический.

Итак, главная проблема стратегического менеджмента состоит в отсутствии прочных оснований для построения стратегии, т. е. отсутствии охватывающей все целое единой онтологии деятельности.

Глава 10. Система Гегеля и методологический подход

Идеалом является всякая действительность в своей наивысшей истине. Георг Гегель

Для того, чтобы понять, как в методологическом движении появилась единая Теория деятельности и мышления, нужно обратиться к истории вопроса. Понятийную базу Теории деятельности и мышления начали разрабатывать методологи Московского Методологического Кружка (ММК) во второй половине прошлого столетия: Зиновьев А.А., Щедровицкий Г.П., Лефевр В.А. и др.

Причем начали они с попыток построить понятия по мышлению, анализируя Логику восхождения от абстрактного к конкретному в труде К. Маркса «Капитал». И хотя технологию данной логики им простроить не удалось, но участники обсуждений лучше осознали ограничения "формальной логики" и стали искать опоры для оформления "содержательно-генетической логики". Некоторые контуры этой логики были оформлены лидером ММК Щедровицким Г.П.

Но вскоре кружковцы поняли, что прежде чем строить понятия по мышлению, необходимо разобраться с более исходным элементом системы – с самой деятельностью. При этом не с каким-то конкретным типом деятельности, а именно с

деятельностью как таковой, с деятельностью, как мы говорим, «вообще». Это требовало от мыслителей совершить индуктивный выход на еще более высокий уровень абстрактности – на основания всего многообразия мира деятельности.

Поскольку хотя К. Маркс в «Капитале» и не разводил строго определено «деятельность» и «экономику», но у него в теории присутствует производительная деятельность и намек на единицу деятельности – процесс преобразования сырья (предмет труда) в нужный продукт (становящийся потом товаром) с помощью орудий труда.

Используя труд К. Маркса и не только, методологи построили некоторый предварительный контур важных понятий «Деятельность», "Рефлексия", "Социотехническая система деятельности", "Многопозиционная коммуникация", "Коммуникация и чистое мышление" и др. Эта работа по построению понятий деятельности продолжалась вплоть до начала "игрового периода" в ММК в 1979 г. с проведения первой орг-деятельностной игры (ОД-игры).

В время "игрового периода" ММК, который закончился с уходом из жизни лидера кружка Г.П. Щедровицкого в начале 1994 года, усилия членов ММК были направлены на конкретизацию имеющихся концептуальных разработок для обслуживания практики аналитики. Строительством новых понятий, насколько мне известно, ММК в этот период не занимался.

Резюме: в ММК началось индуктивное оформление

очень важных понятий Теории деятельности и мышления, но сама работа была осуществлена только в начальном, естественно-искусственном варианте, при котором проявляются контуры содержательности понятий, но строгость и точность еще недостаточно оформлены.

Теперь остановимся на философской системе Гегеля как основании методологической теории деятельности и мышления

Подхватил и оформил пред-понятия Теории деятельности и мышления бывший ученик Г.П. Щедровицкого Анисимов Олег Сергеевич. С 1978 года он образовал и регулярно вел свою семинарскую единицу в лице Московского методолого-педагогического кружка (ММПК).

Задачи у семинара было две: 1) строгое оформление понятийной парадигмы Теории деятельности и мышления с выходом на единую онтологию мира деятельности и 2) наладка процесса трансляции методологических понятийных средств в рамках процесса «выращивания» методологов-игротехников.

В начале 80-х годов появилась первая "методологическая азбука" – десяток парадигмальных понятий ("Акт деятельности", "Акт мышления", «Рефлексия», "Коммуникация", "Социотехническая единица", "Системообразование в деятельности" и др.), а также несколько синтагматических схем ("Система научной деятельности и др.).

Здесь нужно ответить на вопрос: благодаря чему Анисимову О.С. удалось подхватить и оформить с максимальной понятийной строгостью различения Теории деятельности и мышления? На этот прямой вопрос есть и прямой ответ: опорой построения понятийной базы Теории деятельности и мышления выступили Метод (логика) и Система (онтология) Г.В.Ф. Гегеля.

Остановимся на основных идеях гегелевского метода и онтологии. Понимая, что главный критерий, которому должно соответствовать неслучайное основание – истинность. Если речь идет о практическом проекте действий (к коим относятся и стратегия), то здесь появляется второй главный критерий – реализуемость проекта, т. е. учет априорной правильностью (основания) реальных исторических условий, ресурсных возможностей и других ограничений действительности, в которой будет воплощаться стратегия.

В этой части мы будем говорить лишь о априорном – об абсолютной правильности основания. А в последующих частях нашей статьи обязательно затронем и критерий «реализуемости» проекта.

По Гегелю²⁰ "Абсолютная идея – ... тождество теоретической и практической идеи, каждая из которых, взятая отдельно, еще односторонняя и имеет внутри себя самую идею лишь как искомое потустороннее и недостижимую цель; поэтому каждая из них есть синтез стремления, настолько же

²⁰ (1) Г.В.Ф. Гегель. Наука логики. – М.: «Мысль», 1999 г.

имеет внутри себя идею, насколько и не имеет ее, переходит от одного к другому, но не сводит воедино этих двух мыслительных моментов, а остается в их противоречии. Абсолютная идея как разумное понятие... есть, с одной стороны, возврат к жизни; но она равным образом сняла эту форму своей непосредственности и имеет внутри себя наивысшую противоположность" (Гегель Г.В.Ф. Наука логики. – М.: «Мысль», 1999 г., с. 931).

С одной стороны, Гегель подчеркивает диалектичность, понижающую все сущее, проходящую от истоков наличного бытия, включающего в себя чистое бытие и ничто, и вплоть до полной актуализации Универсума, где также сохраняются противоположные начала, но уже в гармонизированном виде.

По Гегелю, истина не является уделом чисто рассудочных конструирований оторванного от реального бытия мышления, истина есть "тождество теоретической и практической идей". Но в этом тождестве нет места ничему случайному. "Всеобщность и познание для себя и в своем ином имеет предметом свою собственную объективность. Все остальное есть заблуждение, смутность, мнение, произвол и бренность; единственно лишь абсолютная идея есть бытие, непреходящая жизнь, знающая себя истина и вся истина" (Гегель Г.В.Ф. Наука логики. – М.: «Мысль», 1999 г., с. 932).

Все сказанное прямо относится к стратегической практике. Те, кто считают, что "пусть теоретики занимаются теори-

ей, а мы тут – практики...", не могут называть себя «стратегами», т. к. стратег – это культурный мыслитель, с одной стороны, опирающийся на истинную онтологическую картину бытия, а с другой стороны, учитывающий условия воплощения стратегии.

Но если учетчиков реальных условий среди проектировщиков хватает, то тех, кто ищет опору на неслучайные основания, не видать "днем с огнем" ни в управленческой стратегической практике, ни в среде консультантов.

Гегель подчеркивает в своем учении тождество бытия и мышления, особенно, если речь идет не о рассудочном мышлении, а о разумном, и бытие вытеснило из себя все случайное, вздорное, смутное и т. п. Истина в бытии обретает актуализированную жизнь, а бытие – свою сущностную основу, расставаясь с преходящими и необязательными «капризами», которые в практике деятельности проявляются в виде субъективного конструкторского и/или проектного произвола.

"Баловство" проектировщиков, считающих себя стратегами, остается их частным произволом, приводящим к проблемам управляемые ими организации, и останется таковым, пока они не обратят свой взор на философскую онтологию и не различат в ней единственное надежное основание для стратегирования.

"Философия имеет с искусством и религией одинаковые содержания и одинаковую цель, но она (философия) – наи-

высший способ постижения абсолютной идеи, потому, что ее способ наивысший – понятие" (Гегель Г.В.Ф. Наука логики. – М.: «Мысль», 1999 г., с. 932). Наука (научный предмет), на которую все же стараются опираться некоторые консультанты, также является островком относительной истины, промежуточной ступенью к высшей форме познания абсолютной истины – философии. Опора же «стратегов» на опыт вообще ниже всякой критики, ибо, как пишет Гегель, "опыт учит только тому, как даны предметы, а не тому, какие они могли бы быть, или какими должны быть. Познание последнего возникает только из сущности или понятия предмета"²¹ (Гегель Г.В.Ф. Введение в философию: Философская пропедевтика. Изд.3-е. – М.: Книжный дом «Либроком», 2013, с. 24).

Стратег, несущий ответственность за целое всей организации, не имеет морального права на субъективный произвол, на личные «хотелки», т. к. риску подвергается вся кооперативная система с ее активами, кадрами и т. д.

²¹ (2) Гегель Г.В.Ф. Введение в философию: Философская пропедевтика. Изд.3-е. – М.: Книжный дом «Либроком», 2013.

Глава 11. Метод Гегеля как способ построения концепций стратега

Призвание мышления в том и состоит, чтобы вызывать вечное из временного. Александр Герцен

"...Логическое – есть всеобщий способ, в котором все отдельные способы сняты и заключены... Логика поэтому изображает самодвижение абсолютной идеи лишь как первоначальное слово, которое есть внешнее проявление, но такое, которое как внешнее непосредственное вновь исчезло, в то время как идея имеется" (Гегель Г.В.Ф. Наука логики. – М.: «Мысль», 1999 г., с. 932).

Всеобщая Логика по Гегелю – чистая форма саморазворачивания абсолютной идеи от своего чистого потенциального состояния до полноты морфологизированной актуализации. Логика имеет абсолютный характер, и все частные, так называемые логические, приемы, ухищрения, суждения, силлогизмы формальной логики и логика снятия диалектических противоречий и т. п. – все это включено в Великую Логика в своих местах, кроме, естественно, ложных и искривленных псевдо-логических операций, которыми так любит «грешить» рассудочное сознание.

"Логическая идея имеет своим содержанием себя как бесконечную форму... Определенность (абсолютной) идеи и

все развертывание этой определенности и составили предмет науки логики; из этого развертывания сама абсолютная идея возникла «для-себя» ...» (там же, с. 933). Метод (по Гегелю) – это "не какое-то содержание как таковое, а всеобщность его формы" (там же, с. 933).

Мы видим, насколько переплетаются у Гегеля Метод и само-разворачивающаяся абсолютная идея, как метод то проявляет свое «лицо» в этом само-разворачивании, то вновь становится скрытым в уже развернутом объекте. Если не отследить сам процесс саморазворачивания универсума, то в развернутом сложном содержании множества объектов уже не разобраться. Поэтому так называемое эмпирическое познание внешнего мира годится только для сбора материала и последующих индуктивных обобщений, но не должно, по Гегелю, даже претендовать на познание истины.

Эмпирик, в условной познавательной кооперации, готовит лишь сырье, на языке логиков – "субъект мысли", и горе тому эмпирику, который, получив пару-тройку обобщенных эмпирических схем, возомнил, что ухватил истину "за бороду". Если это стратег – то «падать» будет очень больно! Причем больно всей организации, а не только горе-стратегу.

Так вот, в познавательной кооперации только теоретик, и только тот теоретик, кто овладел методом диалектической дедукции, приближается, наконец, к истине, т. к. он воспроизводит в своем методе Великую Логическую саморазвертывания универсума от "чистого бытия" и «ничто» до полной морфо-

логизации всех возможных функциональных идей, т. е. до абсолютной идеи, обретшей натурализованную и полную многообразия жизнь в ставшем, наконец, бытии.

Конечно, данная «божественная» логика очень сложна для понимания и освоения, но только она делает явным незримое за счет умопостигаемости сущности бытия и его динамики. Только овладевая такой логикой и применяя ее для построения стратегии, стратег страхует себя от фатальных опасностей ближайшего и далекого будущего, при принятии неправильных необоснованных решений.

Далее Гегель пишет: "Метод может на первый взгляд представляться просто способом познания" (там же, с. 933). Но способ, как метод, определен понятием и как форма, поскольку она "душа всякой объективности и поскольку всякое иначе определенное содержание имеет свою истину единственно лишь в форме... Метод возник... как само себя знающее понятие, имеющее своим предметом себя как столь же субъективное, сколь и объективное абсолютное и, стало быть, как полное соответствие между понятием и его реальностью, как существование, которое есть само понятие" (там же, с. 934).

Полное соответствие между понятием и реальностью дает лишь применение метода. В нашем предмете, стратег стремится добиться полного соответствия между стратегическим проектом и реальностью, ведь если стратегия воплощается в живую действительность и обретает жизнь в реально-

сти, то достигаются и вожделенные цели организации, которые стратег ставит перед началом разработки стратегического проекта.

Над получением соответствия быются все стратегические проектировщики – но это остается непокоренной вершиной. стратегии либо отбрасываются на полпути, как потерявшие актуальность, либо со «скрипом» все же реализуются, но то, что реализовано как «стратегия» в итоге – не имеет практически ничего общего с тем «стратегическим» проектом, который был в начале, кроме, в лучшем случае, названий этапов.

Поскольку только приложение Метода Гегеля дает сущностное представление о реальности, а стратегия может обрести черты надежности при опоре на сущностную картину внутренних и внешних исторических условий деятельности компании, то ясно, что стратег, особенно крупных макро-целостностей, должен, по функции, быть устремленным к освоению Метода. Стратег должен не увлекаться сложносоставными содержаниями и нюансами этого содержания, а обратить свой взор на форму, метод построения стратегического проекта – только он может привести в правильной стратегии.

Теперь сама суть метода по Гегелю "...Познание движется от содержания к содержанию. Это движение вперед определяет себя прежде всего таким образом, что оно начинается с простых определенностей, и что следующие за ними опре-

деленности становятся все богаче и конкретнее. Ибо результат содержит свое начало, и движение этого начала обогатило его новой определенностью... Процесс обогащения (всеобщего) совершается в соответствии с необходимостью понятия, держится понятием..." (там же, с. 950).

Продолжая аналогию со стратегом, можно сказать, что он должен начинать построение стратегии с введения самой абстрактной и потому – самой простой и бедной определенности и, двигаясь, в сторону конкретизации, должен сначала построить функцию отрасли, в которой работает его компания, а затем вывести функцию своего типа деятельности в рамках этой отрасли.

Далее он должен построить предикативный портрет сегодняшнего способа работы организации и, сопоставляя с требованиями функции, определить ближайшую ступень на которую нужно перевести компанию с точки зрения приподнятия ее на более совершенный качественный уровень реализации своей функции. Все это управленец должен видеть «функциональным» (умозрительным) взором, а не «натуральным», т. е. работать на сущностном уровне, где проявленность – всегда следствие.

Что следует из вышесказанного? Стратег, во-первых, должен быть способен выходить на высший философско-онтологический уровень, а, во-вторых, для перехода от высших абстракций в лице онтологий к более конкретным уровням проектирования, он должен опираться на неслучайный ме-

тод – на логику диалектической дедукции, которую впервые ввел философ Гегель.

Но возникает закономерный вопрос: а как осваивать столь сложную по операционалистике логику?

Лирическое отступление. Это напоминает известный анекдот про «сову-стратега», которая посоветовала зайцам, чтобы их никто в лесу не обижал, стать ежами. А на справедливый вопрос зайцев, как нам стать ежами, сова сослалась на то, что это уже тактика, а она решает только стратегические задачи, т. к. она – стратег. Анекдот бытует в народе, подпитывая ехидно-ироническое отношение к стратегам.

Так вот: сова в этом анекдоте – не стратег, а формалист. И автор этого анекдота имеет неправильное представление о понятии «стратегии». Т. к. стратегия – это не только целеполагание, не только этапы достижения цели (путь), но и определенность способа реализации этих этапов (т. е. ответ на общем уровне на вопрос – "как?"). Вопрос "как будем достигать цель" – это стратегический, а не тактический вопрос, если, конечно, он остается на общем уровне – без деталей.

Итак, все же, вопрос освоения логики для действующих управленцев выглядит достаточно утопичным. Дело в том, что сам процесс освоения может занять 7–10 лет с "отрывом от производства", с полным погружением в процесс обучения, поскольку данный процесс требует кардинальной перестройки/формирования высших психических механизмов, таких как философское сознание и самосознание, самоопре-

деление, высшее мышление, воля (в решении задач и в решении проблем), рефлексивная самоорганизация и т. п. Но длительный отход от дел для действующих управленцев вряд ли возможен. Остается постепенное освоение метода без отрыва от производства. Но опять же – как?

Здесь на помощь и приходит методология.

Во-первых, гегелевская абсолютная логика прошла внутри методологии свое технологическое оформление, приобрела технологические ориентиры. Такие ориентиры всегда облегчают освоение метода, т. к. метод – предельно абстрактен, а технологические аспекты есть его конкретизация в операциональной плоскости.

Во-вторых, методологи активно используют специальный профессиональный символичный язык – Язык схематических изображений (ЯСИ). Изобразительные понятийно-категориальные и онтологические схемы позволяют существенно облегчить освоение высших философских онтологий и абсолютного метода, т. к. делают все внутренние, скрытые процессы мышления внешне представленными в особой образно-символической форме.

Упрощается как слежение за ходом мысли, в связи с наглядностью промежуточных состояний объекта по линии его разворачивания (псевдогенетический аспект), так и содержательное понимание статического состояния сложного устройства этого объекта (функциональный аспект).

В-третьих, у методологов отработан наиболее эффектив-

ный механизм передачи методологических средств в управленческую практику – организационно-деятельностные и организационно-мыслительные игры (ОДИ и ОМИ).

Глава 12. Методология в стратегическом консалтинге

Создайте систему, которой сможет воспользоваться даже дурак, и только дурак захочет ею пользоваться. Принцип Шоу.

Итак, методология в искусственно-естественном варианте, разработанная профессором Анисимовым О.С., имеет два истока: 1) немецкая классическая философия с ее вершиной – философом Гегелем Г.В.Ф. и 2) ММК, в котором были построены пред-понятия (естественно-искусственный вариант) теории деятельности и мышления. Изобразительная символическая схематехника также была на начальном своем уровне создана участниками ММК-движения во главе с Щедровицким Г.П.

В начале нулевых годов Анисимов О.С. создал второй вариант методологической азбуки: 14 парадигмально-понятийных схем, которые можно использовать в качестве кирпичиков для построения деятельностных онтологий. Азбука, при ее правильном понимании и адекватном использовании в построении синтагм, позволяет значительно быстрее преодолеть "проклятую эмпиричность" начинающего теоретика (вариант, когда начинающий строит эмпирические схемы, а сам иллюзорно считает, что занимается теоретическим кон-

струированием).

Но существенный прорыв заключался не только в более строгом схемотехническом и онтологическом оформлении базовых «кирпичиков» для строительства концептуальных схем деятельности ("зданий" и даже "городов из зданий"), но и в том, что впервые была нарисована синтетическая онтологическая схема как синтез всех 14-ти элементов методологической парадигмы. Эта схема далее, после введения Анисимовым О.С. понятийной схемы «Цивилизация», оформилась в схему «Страны», которая стала главной единицей опоры для аналитической и стратегической работы.

Еще одним существенным продвижением стал комплекс "100 схем", который, пройдя свои стадии перестройки и переоформления, в конце концов вылился в "Понятийную парадигму аналитика" (100 схем). Общий стандарт для аналитики был задан во всех ключевых предметах, входящих в деятельность единицы или их затрагивающих: «управление», "психология", «социология», "экономика", «индустрия», "социальная сфера", «культура», "госуправление" и т. п.

Использование базовых азбучных схем и предметно-"азбучных" (парадигма предметных областей) позволило существенно технологизировать сам процесс построения концепций в духе гегелевской философии. Учение Гегеля в методологической парадигме по сути сохранено, хотя внешняя риторика немного отличается.

Несмотря на изменения, методологи активно применяют категориальные различия Гегеля «в-себе», "для-иного", «для-себя» и даже внесли дополнительную категорию «для-в-себе» – смена качественного состояния – развитие или деградация (автор новой категории «для-в-себе» – Анисимов О.С.). Сохранено гегелевское понимание термина «развитие» как прохождения объекта через двойное отрицание, его понимание жизни организма на уровне животного (цикл жизнедеятельности), социо- и социокультурной динамики, деятельности и т. п.

В построении концептуальных схем методологи ММПК используют Абсолютный Метод Гегеля (Логика Восхождения от абстрактного к конкретному или диалектическая дедукция). Конечно, концепции в чистом виде не переносятся в проект – они должны быть адаптированы к местным условиям. Это и есть работа стратега на этапе построения стратегии: сначала построение концепта с помощью диалектической дедукции, а затем, опираясь на концепт, построение абстрактного проекта (стратегии) с учетом внешних и внутренних условий жизни компании.

Другими словами, в ММПК давно уже "проложили лыжню" для относительно правильного и ускоренного построения концептуальных схем, направленных на их перевод в прагматические проекты деятельностного типа. Во многом участники ММПК уже переводят прежний проблемный режим в построении новых концепций, имеющих онтологи-

ческие основания, зависящий ранее зачастую от индивидуальных талантов отдельных методологов. Сейчас, благодаря успешной технологизации многих концептуальных процедур, появляются контуры «задачности» для этой работы. Это не означает, что любой аналитик с легкостью подхватит технологии концептуализации ММПК и сходу начнет их адекватно применять в своей работе. Нет, конечно. Для «подхвата» и "адекватного применения" от аналитика потребуется сформировать у себя соответствующие новые способности, для чего потребуется несколько лет обучения и тренировок.

Но сегодня процесс выращивания логических и онтологических (методологических) способностей уже не выглядит столь утопично, как это было в далеких 70-х годах, когда Г.П. Щедровицкий с иронией отнесся к заявлению Анисимова О.С. о том, что он (Анисимов) намерен заняться подготовкой методологов. По мнению Г.П. Щедровицкого, методологами рождаются (потенциальными, конечно), т. е. это дано отдельно избранным единицам, и педагогическое формирование методологических способностей – это утопия.

Большую роль в деле технологического оформления Метода Гегеля сыграла целая серия лидерских модулей, которые проводились в недельном или трехдневном формате по праздникам, начиная с 2008 года. Именно на этих модулях были введены слои работы аналитика при совершении шага уточнения: семиотический, логический, онтологический, диалектический, псевдогенетический и т. п.

Кроме того, на этих модулях лидеры ММПК во главе с Анисимовым находили удачные формы процедурных оформлений действий в логике ВАК, появлялись стереотипные решения ранее проблемных напряжений. Все, конечно, относительно: ведь сложный метод невозможно тотально оформить в конкретной технологии, т. к. в этой работе появляется «веер» сначала абстрактно-конкретных технологических ориентиров, а затем у каждой единицы этого «веера» при конкретизации выводится свой «веер» более конкретных технологий. Поэтому здесь мы ведем речь лишь о появлении некоторых технологических ориентиров в рамках гегелевской абсолютной логики, а не о тотальном переводе его в технологию.

И все же, сегодня можно со всей ответственностью заявлять, что у методологов ММПК все готово для запуска масштабного педагогического проекта по подготовке аналитиков и управленцев нового типа – онтолого-философского уровня. Причем с опорой на высшую в человеческой цивилизации гегелевскую онтологию учения об Абсолютном Духе. Ведь Гегель Г.В.Ф. по праву считается вершиной философии, системно (а точнее: мета-системно) интегрировав в своем учении всех философов предшественников и все философские школы.

Итак, в рамках методологического движения ММПК все готово для трансляции гегелевской онтологии и логики в практику стратегической аналитики и управления. Но дела-

ется ли уже что-то в рамках такой трансляции?

Ответ: да! Накоплен уже достаточно разнообразный опыт попыток организации процесса передачи методологических инструментов Теории деятельности, построенных в чистом мышлении, практическому разуму, т. е. практикам. Об этом и поговорим далее.

Глава 13. Опыт консалтинга в форме орг-деятельностной игры

Чтобы избегать ошибок, надо набираться опыта; чтобы набираться опыта, надо делать ошибки. Лоуренс Питер

Как уже я отмечал, ОДИ и ОМИ – самые эффективные формы передачи методологических инструментов и онтологий управленцам-практикам и аналитикам. Почему это так? Попробуем разобраться.

На площадке ОДИ встречаются управленцы со своей проблемной ситуацией (условно – "морфология") и методологи, оснащенные логикой уточнения и теорией деятельности и мышления (условно – "форма"). Главная задача ОДИ – совмещение «морфологии» и «формы» сделать взаимно-адаптивным, т. к. подавление первой – второй ведет к хаотизации процесса анализа и к малой его эффективности, а жесткое подчинение морфологии форме – к формалистическому для управленцев анализу проблем – тоже для практики очень непродуктивно. Нужна "золотая середина". Ее и обеспечивает команда игротехников своим управлением игрой.

Весь процесс ОДИ можно разделить на два: «проблематизация» и «депроблематизация». На первом этапе идет локализация проблем в двух плоскостях: в содержательной и в

операционно-способностной в контексте аналитики. Участники проходят путь от фиксации плюсов и минусов ситуации, через актуализацию ключевых ценностей компании и ее миссии, к концептуальной работе.

Здесь и происходит кульминация процесса проблематизации аналитических способностей участников-управленцев. А локализация обсуждаемой проблемы происходит на следующей за концептуальной стадией стадии проблематизации, где, опираясь на концептуальную схему, подсказанную методологами на консультации, участники уточняют место и содержание главной проблемы. Эту ключевую проблему они устраняют далее на проектной стадии, находя адекватные проектные решения для нейтрализации выявленной проблемы.

В итоге, приобретения участников-управленцев и участников-аналитиков имеют два аспекта: есть контур проекта решения главной проблемы компании, и есть прирост в аналитических способностях, т. к. в ходе работы они были вынуждены применять введенные методологами средства анализа. Эти способности имеют, конечно, начальный характер. Они могут закрепиться и даже развиваться только в том случае, если с данными участниками будет проведена не одна ОДИ, а серия ОДИ. Наш опыт проведения сериалов ОДИ с одной компанией красноречиво подтверждает введенный тезис.

Проведение сериала ОДИ стало возможно с теми заказчи-

ками, кто по достоинству оценил практический эффект от игры и взял этот инструмент на вооружение в свой арсенал технологий управления компанией. Тем более, что мы ввели сопровождающий консалтинг и обучение между играми. Он проявляется в ритмичной (обычно раз в неделю) работе с рабочей группой, сформированной после ОДИ из наиболее адекватных участников. Эта группа решает, как правило, две задачи: 1) оформление наработок групп в рамках ОДИ и 2) дальнейшая проработка какого-то вопроса (проблемы, задачи, проекта и т. п.).

Так, например, после двух ОДИ с Центром Международной торговли по разработке контуров маркетинговой политики была создана проектная группа, перед которой была поставлена задача подхватить то, что было сделано группами в играх, и оформить в документ по всем правилам делопроизводства компании по ее маркетинговой политике. В течение нескольких месяцев двое игротехников участвовали в работе группы, с ритмичностью встреч – раз в неделю. В итоге был оформлен документ компании в черновом варианте – "Маркетинговая политика ЦМТ". Далее на двухдневной ОДИ эта политика принималась участниками, критиковалась и совершенствовалась.

После этой ОДИ проектная группа возобновила свою работу и завершила оформление маркетинговой политики компании. Моменты обучения участников критериальной аналитике были «вшиты» не только в серию ОДИ, но и в ра-

боту проектной группы ("учебные модули" внутри прагматичной работы). В ход всего процесса работы по созданию маркетинговой политики компании были встроены онтологические схемы с функцией ЦМТ в рамках экономического пространства страны в целом и его основных направлений: конгресс-центр, гостиница, сеть кафе, сдача помещений в аренду под офисы и др.

У нас есть подобный опыт проведения серии ОДИ и с другими компаниями (МАКСИМАЙС, Союзфинанс, Администрация Балашихинского района, Аэроклуб, ИнтерАвтоСервис и др.). Каждый такой опыт давал компании резкое приподнятое качественное уровня работы. Как правило, происходило резкое повышение системности организации работ на всех уровнях, профессиональное взаимопонимание управленцев по горизонтали и по вертикали (т. к. начинали говорить на одном проф-языке), существенно подрастало качество управленческой аналитики, рос уровень сплочения макрокоманды (т. е. не внутри отделов, а на уровне топ-менеджеров и, соответственно на более низких уровнях, сильно повышался уровень культуры коммуникации и т. д. Но самое главное, у высшего менеджмента появлялось единое и согласованное концептуальное видение деятельности компании, точнее и однозначнее понималась миссия организации. Это – основа. Даже для такой абстрактной нормы деятельности компании, как стратегия. Если в серию игр входила разработка стратегии развития компании, то не только

становилось удовлетворительным качество самой стратегии за счет строгого соблюдения аналитической технологии ее разработки, но и сам процесс реализации стратегии становился более управляем.

Здесь следует отметить, что в своей консультационно-игровой практике мы реализуем три типа стратегических ОДИ: 1) разработочная ОДИ; 2) ОДИ по переводу стратегии в систему тактик и 3) ОДИ по снятию проблем в реализации. Как видим, ОДИ помогают решить самые главные «затыки» в стратегической работе управленцев и обеспечивают разработку качественной стратегии, правильность ее декомпозиции в совокупность тактических проектов и снятие трудностей в ходе воплощения стратегии. Полный цикл. Вплоть до достижения стратегической цели. Третий тип ОДИ (реализационный) обычно проводится сначала – спустя три два-месяца после старта процесса реализации стратегии, следующая – через полгода и далее – раз в год.

Есть у нас в багаже и опыт другого плана – проведение Школы стратегического мышления в форме ОМИ. Этот формат – чисто обучающий. В рамках школы участники решают различные кейсы, задачи, локализуют проблемы, разрабатывают системные проекты и т. п. Но все это только для того, чтобы нарастить свои умения и навыки по применению методологических средств в области управления. Остановимся, в заключение, на этом опыте поподробнее.

Глава 14. Методологическая школа стратегического мышления

Даже разумный человек будет глупеть, если он не будет самосовершенствоваться. Сиддхартха Гаутама (Будда)

Белгородский опыт

В период с июня 2011 г. по апрель 2012 г. московской командой игротехников (В.Верхоглазенко, А.Емельянов и А.Смирнов во главе с профессором Анисимовым О.С.) был проведен 5-ти модульный учебный курс в рамках Белгородской школы стратегического управления (Заказчик: Администрация Белгородской области).

Каждый модуль имел продолжительность 3 полных рабочих дня и проводился в активных формах орг-деятельностной игры. В обучении приняли участие 25 человек, которые были отобраны из числа управленцев областной и районных администраций. В ходе обучения участники курса освоили: технологический цикл управления организацией, технологию стратегического анализа субъективных и социокультурных факторов в деятельности и технику работы в стратеги-

ческой мыслекоммуникации с опорой на понятийные критерии.

Главный акцент школьного курса состоял в развитии стратегического мышления участников. Именно эта линия подготовки стратегов, на наш взгляд, довольно слабо представлена в системе высшего и дополнительного образования, а также на рынке тренинговых услуг. Вторая составляющая деятельности любого стратега, организационная, менее важна в силу существенного преобладания аналитической специфики в деятельности стратега по природе вещей. Кроме того, курсы по развитию организационных навыков управленческих кадров, в том числе стратегических, значительно более развиты, чем курсы по развитию стратегического мышления.

Но что, собственно, означает "развитие стратегического мышления"? Первое – это формирование навыков работы с высокими абстракциями, т. к. стратег должен уметь размышлять на общем уровне, т. е. без деталей. Второе – эти абстрактные представления должны быть строго организованными теоретическими схемами в виде онтологий, понятий и концепций деятельности (Теория деятельности и мышления). Третье – обучение участников правильно оперировать понятиями в рамках стратегической аналитики. Четвертое – обеспечение в рамках школьного курса гармонизации процесса развития мышления с развитием мотивационных механизмов (лично-профессиональных ценностей) и воле-

вой самоорганизации участника, без чего невозможно достичь стратегического уровня мышления. И, наконец, пятое – формирование механизма саморазвития участников в позиции стратега с опорой на рефлексивно-деятельностную самоорганизацию, как залог его стратегической адекватности новым вызовам современной реальности.

Конечно, пять модулей, которые прошли участники – это всего лишь базис для стратегического мышления. Но многие участники школы затем существенно подняли уровень своей управленческой работы на местах.

Томский опыт

В период с мая 2012 г. по февраль 2014 г. в г. Томск в рамках "Томской школы стратегического мышления" для управленцев Холдинга ЗАО "Сибирская аграрная группа" было проведено десятимодульное обучение, направленное на развитие стратегических способностей участников (Заказчик: ЗАО "Сибирская аграрная группа"). Обучение осуществляла команда игротехников в составе проф. Анисимова О.С., Верхоглазенко В., Иванова А. и Инфанова А. Подготовка стратегов осуществлялась в наиболее прогрессивных активных формах проблемно-проектных игромодельных комплексов (в формате ОМИ).

В ходе обучения участники освоили целый ряд крайне важных для руководителя стратегического уровня тех-

нологий, таких как: технологический цикл управленческой деятельности, системный анализ деятельности коопераций, анализ эффективности управленческих иерархий, микро- и макроэкономический анализ деятельности крупного предприятия, субъективные и социокультурные факторы производственных отношений, макроуправленческий анализ в рамках метасистемного подхода. В процессе обучения группа участников из 24 человек приобрела существенный, функциональный взгляд на процессы деятельности и уже в ходе обучения вносила весомые изменения в организацию своей управленческой деятельности. Все это помогло участникам овладеть на новом качественном уровне техникой принятия стратегического экономического решения.

Руководство Холдинга ЗАО "Сибирская аграрная группа" высоко оценило результаты работы "Томской школы стратегического мышления" (имеется благодарность от генерального директора холдинга).

В период с апреля 2015 по январь 2016 были успешно проведены пять модулей для второго потока управленцев Сибирской аграрной группы.

Все вышесказанное создает предпосылки для такого учебного процесса по подготовке стратегов, который бы обеспечил надежное овладение участниками концептуально-понятийных средств стратегического анализа рыночного бытия организации. Причем в качестве потенциальных участников школы следует рассматривать не только представителей выс-

шего управленческого уровня, но и управленцев среднего звена.

В томском варианте Школы стратегического мышления курс состоял из двух блоков: 1) базис стратегического управления и 2) критерии стратегического управления.

Первый блок был направлен на формирование у участников прочного управленческого основания, в которое включены понимание сути деятельности вообще и управленческой деятельности в частности, способность осуществлять технологический цикл действий управленца с учетом субъективных и социокультурных факторов исполнительской подсистемы и представителей управленческого сервиса. Вне понятийной определенности в вышеперечисленных аспектах невозможно построение стратегической деятельности. К сожалению, все без исключения, существующие учебные площадки, известные автору, не обеспечивают такой подготовки управленцев.

Второй блок создавал учебные условия для участников по освоению адекватной стратегической аналитики систем многоуровневого управления в рыночных условиях с учетом сложноустроенной макро-целостности, в которой действует организация. Завершился курс интегрированием полученных в школе навыков в рамках способности по осуществлению воспроизводящегося технологического цикла стратегической деятельности.

Итак, подытожим.

Главной проблемой стратегического консалтинга является отсутствие в процессе стратегирования онтологически значимых оснований.

Метасистемные онтологические основания наиболее точно и целостно проявлены в философии и абсолютном методе Г.В.Ф. Гегеля. Но эта философия крайне сложна для понимания в том языке, на котором она написана.

Значимое технологическое оформление метода Гегеля и его высшей онтологии осуществлено в методологическом движении ММПК под руководством профессора Анисимова О.С. За счет языка схематических изображений и огромной проделанной работы, введены важные технологические ориентиры, с помощью которых удастся, при соответствующем обучении, дотянуться до сути философии Гегеля. Кроме того, в методологии проявлены наиболее эффективные инструменты по трансляции методологических средств управленческой аналитики, построенных в рамках гегелевского учения. Этими инструментами выступают орг-деятельностные и орг-мыслительные игры.

Сегодня уже есть богатый практический опыт проведения ОДИ с бизнес-компаниями, общественными организациями и администрациями областей и городов. Однако единичные ОДИ не дают долговременного эффекта. Поэтому наиболее эффективным способом трансляции методологической теории деятельности и мышления является серия

ОДИ/ОМИ. Опыт проведения сериала ОДИ с несколькими бизнес-компаниями подтверждает тезис о получении участниками существенных управленческих навыков по правильному применению понятийных средств и профессионального языка управления в своей практике с мощным эффектом.

В рамках десятимодульной системы Школы стратегического мышления, растянутой примерно на полтора года (по одному трехдневному модулю в два месяца), удастся сформировать у участников навыки по использованию профессионального управленческого языка, ключевые понятия управления общего и стратегического. И все это на базе единой деятельностной онтологии, которая имеет свои корни в высшей философской метафизике Гегеля.

Таким образом, нам уже удастся в практическом управленческом сознании и самосознании построить «мост» в виде абстрактно-конкретной пирамиды, которая позволяет отдельным руководителям установить живую связь высшей философии Гегеля со своей стратегической практикой управления.

Конечно, все это на весьма начальном этапе. И все же, теперь мы можем с уверенностью говорить, что у нас есть принципиальные «ключи» к успеху стратегического управления в России.

Литература

1. Анисимов О.С. Методологический словарь для управленцев. М., 2002.
2. Анисимов О.С. Основы общей и управленческой акмеологии. М., 1995.
3. Анисимов О.С. Основы теории деятельности. М.: ИП-Кгосслужбы, 2005.
4. Анисимов О.С. Педагогическая концепция перестройки последиplomного образования (выпуск 13). М.: РАМА, 1992.
5. Анисимов О.С. Развивающие игры и игротехника: Учебное пособие. Новгород, 1989.
6. Анисимов О.С. Стратегическое управление и государственное мышление. М.: ИПК Госслужбы, 2006.
7. Анисимов О.С. Мышление стратега: Стратегическое управление в схемах. Выпуск 7/ Составитель – В.Н. Верхоглазенко. – М., 2009.
8. Анисимов О.С., Верхоглазенко В.Н., Мундриевская Е.Б. Стратегическое управление в методологическом подходе. – М.: Издательство «OneBook.ru», 2014.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: ПитерКом. – 1999.
10. Баева О.Н. Непрерывное образование как условие формирования человеческого капитала. Дисс. канд. экон.

наук. – Иркутск, 1998.

11. Баранов П.В., Сазонов Б.В. Игровая форма развития коммуникации, мышления, деятельности. М.,1989.

13. Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука. / Международный институт Александра Богданова – М.: Финансы, 2003.

13. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

14. Васильев, Г. А., Управленческое консультирование/Г.А. Васильев. – СПб.: Питер, 2017. -178 с.

15. Верхоглазенко В.Н. Критериальное управление развитием компании. – М.: ИНФРА-М, 2012.

16. Верхоглазенко В.Н. Методология и стратегическое управление. – М.: Авторская мастерская, 2019.

17. Верхоглазенко В.Н., Звезденков А.А., Хлюнева М.В. Ключевые факторы прибыли / Второе издание – М.: Авторская мастерская, 2019.

18. Верхоглазенко В.Н., Звезденков А.А., Хлюнева М.В. Психология прибыли. – М.: Приор-издат, 2005.

19. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ. М.: Изд-во «Финпресс», 2000.

20. Гегель Г.В.Ф. Введение в философию: Философская пропедевтика. Изд.3-е. – М.: Книжный дом «Либроком», 2013.

21. Гегель Г.В.Ф. Наука логики. – М.: «Мысль», 1999 г.

22. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. М.: Дело, 1998.
23. Григорьева, Н. Н., Организационное консультирование/Н.Н. Григорьева. – М: МГГУ, 2018. -213 с.
24. Дудченко В.С. Инновационная игра как метод исследования и развития организации / Нововведения в организациях. М., 1993.
25. Кубр М. Управленческое консультирование. М.: Интерэкспресс, 1992. 1–2 том.
26. Лапыгин, Ю. Н. Основы управленческого консультирования / Лапыгин Ю.Н., – 3-е изд., перераб. и доп. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 305 с.
27. Лапыгин, Ю. Н. Управленческий консалтинг: учебник / Ю.Н. Лапыгин. – Москва: ИНФРА-М, 2023.
28. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь под ред. С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой, М., Азъ, 1992.
29. Посадский А.П. Основы консалтинга., М.: ГУ ВШЭ, 1999.
30. Пригожин А.И. Современная социология организаций. М., 1995.
31. Современный толковый словарь. 75465 словарных статей. Изд. "Большая Советская Энциклопедия". М., ОСР Палек, 1998.
32. Соколова, М. М. Управленческое консультирование: Учебное пособие / М.М. Соколова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 215 с.

33. Тарташвили Т.А. Проблемы устаревания знаний и организация повышения квалификации инженеров в рамках системы непрерывного образования за рубежом. М.: НИИ ВШ, 1990.

34. Толковый словарь русского языка: В 4 т. / Под ред. Д. Н. Ушакова. М., 2000.

35. Чуланова, О. Л. Управленческое консультирование: Учебное пособие / О.Л. Чуланова, – 2-е изд., испр. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 202 с.

36. Щедровицкий Г.П. Избранные труды, М., 1995.

37. Юксвярав Р.К. Управленческое консультирование: теория и практика / Р.К. Юксвярав, М.Я. Хабакук, Я.А. Лейманн. М.: Экономика, 1988 г.

Сведения об авторе

Верхоглазенко Владимир Николаевич



Создатель и руководитель Центра АКМЭ, методолог. 30 лет в методологии.

30-летний опыт работы в качестве консультанта, бизнес-тренера, игротехника и макроигротехника. Организатор и участник более сотни оргдеятельностных игр.

С 1993 г. участник Межрегиональной игротехнической и методологической ассоциации ММПК (Московский методолого-педагогический кружок).

Со-разработчик и игротехник «Школы стратегов» ММПК (для Администрации Белгородской области и Сибирской Аграрной Группы).

Член экспертного совета Ассоциации русскоязычных коучей.

Создатель «Школы самоорганизации и методологии» (с 2020 г.) (см. Ютуб- и Телеграм- каналы: Школа самоорганизации и методологии)

Автор нескольких книг и более полусотни публикаций по менеджменту.

Работал с компаниями: Центр Международной торговли, Сибирская аграрная группа, Торговая сеть «Магнит», РУСАЛ, Трансойл, ЮИТ ДОН, Вельский лес и др.

Книги автора

1. Верхоглазенко, В.Н. Самоорганизация человека в ме-

тодологическом подходе – Великий Новгород. «Печатный двор», 2022. – 172 с.

2. Верхоглазенко В.Н. Методология и стратегическое управление. – М.: Авторская мастерская, 2019. – 344 с.

3. Верхоглазенко В.Н., Звезденков А.А., Хлюнева М.В. Ключевые факторы прибыли / Второе издание – М.: Авторская мастерская, 2019. – 264 с.

4. Верхоглазенко В.Н. Управление в методологическом подходе. – М.: Авторская мастерская, 2019. – 346 с.

5. Верхоглазенко В.Н., Звезденков А.А., Хлюнева М.В. Ключевые факторы прибыли. – М.: Издательство «OneBook.ru», 2013.

6. Верхоглазенко В.Н. Критериальное управление развитием компании. – М.: ИНФРА-М, 2012.

7. Верхоглазенко В.Н., Звезденков А.А., Хлюнева М.В. Психология прибыли. – М.: Приор-издат, 2005. – 176 с.

8. Анисимов О.С., Верхоглазенко В.Н., Мундриевская Е.Б. Стратегическое управление в методологическом подходе. – М.: Издательство «OneBook.ru», 2014.

9. Анисимов О.С. Мышление стратега: Стратегическое управление в схемах. Выпуск 7/ Составитель – В.Н. Верхоглазенко. – М., 2009.

10. Анисимов О.С., Верхоглазенко В.Н., Звездёнков А.А. Демократизация общества и технологии предвыборной кампании. М. – 2007. – 238 с.

О Центре АКМЭ Организация Центр АКМЭ, образованная в 2006 году, оказывает комплекс услуг по совершенствованию системы управления компанией за счет проблемно-проектных и стратегических бизнес-сессий с топ-менеджерами и развития управленческих навыков руководителей. Организация активно использует в своей работе формат организационно-деятельностной игры.

Команда специалистов Центра АКМЭ – группа высококвалифицированных экспертов из различных профессиональных сфер (управление, консалтинг, игротехника, коучинг, бизнес-тренинги, наука, методология и др.) и областей знаний (менеджмент, стратегическое управление, маркетинг, управление персоналом, сетевые организации и др.).

Методологические средства, на которые опираются консультанты Центра, позволяют снимать межпредметные противоречия и системно перевязывать различные направления деятельности с получением мощного синергетического эффекта у организации-клиента. Методологи-игротехники Центра имеют огромный опыт проведения бизнес-сессий в наиболее прогрессивной форме – в формате организационно-деятельностной игры.

Бизнес-тренеры Центра специализируются на проведении уникальных тренингов по развитию управленческих и профессионально-личностных навыков. Достижение надежного учебного эффекта в работе обусловлено использованием бизнес-тренерами и игротехниками только активных форм

обучения ("деловая" и «оргдеятельностная» игра, «тренинг» и т. п.), позволяющих в короткие сроки осваивать сложные технологии.