

А.И. ПРИГОЖИН

# ЦЕЛИ И ЦЕННОСТИ

---

НОВЫЕ МЕТОДЫ  
РАБОТЫ  
С БУДУЩИМ

МОСКВА  
ИЗДАТЕЛЬСТВО «ДЕЛО»  
2010

УДК 65.011  
ББК 65.291.21+60.80  
П75

**Пригожин А.И.**

П75 Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А.И. Пригожин. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2010. – 432 с.  
ISBN 978-5-7749-0599-7

Перед вами первая книга, где с полнотой и открытостью излагаются знания и умения из самых глубин зарождения ценностей и целей предпринимателей, организаций, общества и предлагаются новейшие методы поиска и формулирования целей разного масштаба.

Наши руководители слабо владеют методами целеполагания. Большинство их стратегий не идут дальше долгосрочных планов. Но даже они доводятся до сотрудников с большими искажениями.

Автор предлагает философию и теорию построения целей организаций и социумов и детально раскрывает технологию определения VISION, идеологии бизнеса, грамотного перевода их на уровни подразделений и работников, мотивации последних на достижение общефирменных целей. Консультант по управлению с тридцатилетним опытом, он все рекомендации иллюстрирует примерами из практики своей работы с заводами, оптовыми, розничными и строительными компаниями, банками, издательствами, госучреждениями.

Эта книга для тех, кто стремится к тонкой настройке бизнеса. Для тех, кто хочет не только встраиваться в тенденции рынка, но и воздействовать на них, не только удовлетворять спрос, но и формировать его. Для тех, кто готов преодолевать неопределенность будущего и нуждается лишь в хорошем методическом оснащении. Для тех, кто хочет избежать ошибок в стратегическом управлении. Любой руководитель, консультант, коуч, преподаватель найдет здесь для себя немало нового и полезного.

УДК 65.011  
ББК 65.291.21+60.80

ISBN 978-5-7749-0599-7

© ГОУ ВПО «Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации», 2010

# Оглавление

---

<b>Предисловие. Книга о качестве целей</b> .....	7
1. И это мы выдаем за цели?! .....	7
2. Найти меру субъектности .....	10
3. Где искать цели? В ценностях! .....	11
<b>Часть I. К ИСТОКАМ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ</b> .....	13
<b>Глава 1. Ценностные ряды</b> .....	15
1. Определения .....	15
2. Ценности и цели: большая разница .....	17
3. Что есть идеал? .....	27
4. Идеологические типы предпринимателей .....	31
5. Идеологемы – прикладные ценности .....	37
6. Смена ценностей. Это возможно? .....	40
7. Цивилизационный обморок .....	43
8. Все дело в этосе .....	46
<b>Глава 2. Ко смыслу жизни</b> .....	51
1. От края «душевной могилы» .....	51
2. Сверхдолжное дело .....	54
3. Уровни осмысленности жизни .....	56
4. Смысл? Замысел! .....	60
<b>Глава 3. Рефлексивные практики</b> .....	64
1. Виды и способы .....	64
2. Ценностная саморефлексия .....	68
3. Ценностная взаиморефлексия .....	72
4. Некоторые модели .....	75

<b>Глава 4. Биология целей</b> .....	82
1. Химия тела.....	82
2. Уровни психики: снизу вверх .....	84
3. Еще глубже .....	86
4. Полушария мозга и Земли.....	87
<b>Часть II. ЦЕЛИ-СИНЕРГИКИ</b> .....	91
<b>Глава 5. К новой теории организации</b> .....	93
<b>Глава 6. Типы целей: по происхождению и по содержанию</b> .....	101
1. Восхождение по целям .....	101
2. Энтропика между целями .....	104
3. Синергичные решения.....	109
4. Четыре стратегии.....	112
<b>Глава 7. Синергичное лидерство</b> .....	115
1. Качество лидеров рынка .....	115
2. Конкурентные преимущества и упущения .....	120
<b>Глава 8. Ступени качества управления</b> .....	123
1. От заданий до ценностей .....	123
2. Единство синергиков.....	127
<b>Часть III. МЕТОДЫ-СИНЕРГИКИ</b> .....	131
<b>Глава 9. Стратегическая сессия</b> .....	133
1. Особенности ее целей .....	133
2. Подготовка сессии .....	136
3. Порядок работы.....	138
<b>Глава 10. «Атакуй себя»</b> .....	143
<b>Глава 11. Продуктно-ролевой подход к служебным функциям</b> .....	160
1. Скрытый ресурс.....	161
2. Портновский прием.....	163
3. Организационные роли .....	166
<b>Глава 12. Внедолжностная карьера</b> .....	172
1. Механизм взаимного сравнения .....	173
2. Лестница внедолжностной карьеры .....	178
3. Связь с исполнением функций.....	179
4. Категорирование + самовыдвижение .....	182
5. А не будет ли вреда?.....	183
<b>Глава 13. Достигательный персонал</b> .....	184
1. Берегите элиту!.....	184
2. Открытие Герчикова.....	186
3. «Взрослизация» персонала .....	192

4. Мощный энтропик – репрессивное управление .....	194
5. Достижительная мотивация .....	196
6. Подбор важнейе стимулов.....	199
<b>Глава 14. Репутационные преимущества фирмы.....</b>	<b>202</b>
1. Репутация без имиджа .....	202
2. Good ли ваш will? .....	206
<b>Часть IV. УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ.....</b>	<b>209</b>
<b>Глава 15. Диагностика целей.....</b>	<b>211</b>
1. Вопрос руководителям .....	212
2. Диагностическое интервью.....	215
3. Носители целей в организации .....	220
<b>Глава 16. Поиск целей .....</b>	<b>225</b>
1. Сценарное мышление.....	225
2. Процедуры построения.....	227
3. Чем хорош сценарный метод?.....	231
<b>Глава 17. Рассеивание целей (целенедостижение).....</b>	<b>234</b>
1. Целевая структура организации .....	234
2. Тройственность целей.....	236
3. Как теряются цели?.....	242
<b>Глава 18. Создание будущего .....</b>	<b>245</b>
1. Что такое стратегическое управление? .....	245
2. Время астрономическое и социальное .....	251
3. Труд визионера.....	253
4. Примеры VISION .....	258
<b>Глава 19. Зачем нужны функциональные политики?.....</b>	<b>266</b>
1. Функциональные политики – это что? .....	266
2. Проактивная маркетинговая политика .....	269
3. Проактивная кадровая политика.....	279
4. Социальная политика .....	291
5. Новая политика качества .....	293
6. PR-политика .....	305
7. Основные приоритеты финансовой политики производственно-торговой компании К° .....	314
<b>Глава 20. Как цели фирмы передать сотрудникам? .....</b>	<b>316</b>
1. Что такое служебные функции? .....	316
2. Два подхода к определению функций.....	322
3. Процедуры определения служебных функций.....	327
<b>Глава 21. Мотивирующая оценка сотрудника .....</b>	<b>336</b>
1. Об одном управленческом предрассудке .....	336
2. Оценка исполнения .....	340
3. Специфика и трудности применения .....	343

4. Семь преимуществ.....	348
5. Рассмотрим варианты.....	349
6. Пример служебных функций в продуктном выражении .....	352
<b>Часть V. УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕННОСТЯМ .....</b>	<b>357</b>
<b>Глава 22. Диагностика ценностей.....</b>	<b>359</b>
1. По слабым сигналам... ..	359
2. Метод «Крестовина» .....	362
3. Профили оргкультуры .....	366
<b>Глава 23. Выбор ценностей: идеология фирмы.....</b>	<b>371</b>
1. Ценностный беспорядок.....	371
2. Выбор ценностей.....	373
3. Практикум по ценностному самоопределению.....	374
4. Ценности – в систему .....	378
5. О миссии без пустословия.....	382
<b>Глава 24. Преобразование оргкультуры.....</b>	<b>387</b>
1. Диктат культуры.....	387
2. Начать с социальной базы .....	391
3. Методика изменений .....	394
4. Культура доверия .....	397
5. Оргкультура и оргпсихология .....	405
<b>Глава 25. Дееспособный кодекс.....</b>	<b>408</b>
1. Договорной порядок.....	408
2. Пример из практики .....	412
3. Частные кодексы .....	416
<b>Вместо послесловия. Ваше высокопредпринимательство!.....</b>	<b>420</b>
1. Вы консультируемы? .....	420
2. Осторожно: консультанты .....	424
3. Как выбрать консультанта? .....	426
<b>Приложение. Методология глубокого консультирования.....</b>	<b>429</b>

## 1. ВЫ КОНСУЛЬТАТЕЛЬНЫ?

Как-то я вел переговоры с руководителем одного крупного завода. Обсуждалась программа консультационных работ. Кто-то у них прочитал книгу о сбалансированной системе показателей. И мой собеседник предлагает: поставьте нам эту систему. Мой совершенно обычный вопрос для подобных случаев: «Почему вы думаете, что дело у вас именно за ССП?» — «Ну как же, она контролирует исполнение». — «Вы правы. Но может быть, дело не только в исполнении, но и в определении целей?» — «Так с этим у нас все в порядке. Мы свои цели определили точно. Просто в средних и низовых звеньях им не следуют». — «Может быть, давайте разберемся, почему?» — «Да чего тут разбираться? Надо заставить людей выполнять задания».

Тут я начинаю с ним обычный консультационный разговор на тему: организацию можно развивать только как целое; внедрение в нее каких-то отдельных идей и систем без учета ее общего состояния может принести ей вред. Ведь часто бывает, что, стремясь улучшить организацию в одной точке, мы ухудшаем положение в других. Генеральный недоволен слушает и обрывает вопросом: «Вы можете просто выполнить этот заказ?» Мы, консультанты, знаем, что в организацию можно войти из любой двери, но грамотно начать работу можно только с ее диагностики. И здесь я отвечаю: «Конечно, только сначала я проанализирую, почему же ваши сотрудники столь неохотно исполняют свои функции?» Новый барьер: «Мы вам сами все расскажем». Предлагаю аналогию: «Если бы врач лечил нас лишь по нашим рассказам о своем здоровье?» Аналогию отклоняет и настаивает на прежней формулировке заказа. Словом, контракт не состоялся. Ну внедрил бы я ему желаемую систему, он бы оплатил и благодарил. Но строго профессионально с моей стороны это была бы халтура. Ведь даже из этого краткого диалога видно, что дело там скорее всего либо в мотивации, либо в определении функций, либо в подборе персонала, либо в стиле руководства, а может, во всем этом вместе взятом.

Итак, первый признак неконсультативного руководителя – нежелание понять, что проблема, с которой он обращается к консультанту, часто не только не единственная, но и не главная в его организации. Более того, она не может быть качественно решена без решения тех проблем, которые ее вызывают.

Другой пример. Заключили контракт, приступаю к работе. Мне нужны подшивки приказов, присутствие на совещаниях, встречи с сотрудниками, наблюдение за работой. «Нет-нет, – говорят мне, – это все очень конфиденциальная информация, коммерческая тайна. Как можно вам, постороннему человеку, так сразу и открыть все? Вот вам сайт. Вот вам служба PR, реклама, отдел персонала». Это совершенно безнадежный вариант. Консультант по управлению ничем не сможет помочь, если не получит всю названную информацию. Да, работа с консультантом требует аванса доверия ему. И если вы к этому не готовы, вы – не клиент.

Далее. У руководителей сложились некоторые предрассудки по поводу способов решения организационных проблем. Например: командообразование они понимают исключительно как психологический тренинг на улучшение отношений. Конечно, психотренеры могут провести замечательные игры, предложить специальные упражнения на повышение совместимости, развитие симпатий, доверия, улучшение психологического климата в коллективе. Но все это делается на условных ситуациях и за краткое время. Часто эффект от тренингов быстро проходит, потому что он не подкреплен развитием взаимодействия в конкретной работе. Эффективное командообразование возможно только в решении общих задач и прежде всего в совместной работе над стратегией, над реальными изменениями в орга-



низации. Чрезмерная психологизация этой и подобных ей задач приводит ко многим разочарованиям.

Сейчас я нарисую Вам еще один портрет абсолютно неконсультативного клиента. Вглядитесь в него внимательно — не знакомы ли эти черты? Глава фирмы согласен менять в организации едва ли не все, но только ничего не менять в себе. Вот мы отработали систему функций и бизнес-процессов, довели их до сведения исполнителей, через некоторое время обнаруживаем, что все перемешалось: то задания даются не тому, кому предписано их выполнять; то выполнение не обеспечено ресурсами; то с трудом построенный бизнес-процесс положен в самых важных его местах. Вникаю и вижу: источник один — приказы первого руководителя. Предлагаю ему коучинг (личностное консультирование) с проработкой этих неадекватностей. Вроде бы и соглашается на коррекцию, но на практике все повторяется. А в какой-то момент ясно и четко обозначил свою позицию: «Я пригласил вас для изменений в организации, а не во мне». Да, бывает, что изменения в организации как раз начинаются с изменения руководителя. Если последний закрыт таковым, все остальное — ноль.

Вы скажете: как же так, полно кругом консультантов, кто с энтузиазмом соглашается ставить заплатки на любые прорехи в бизнесе, совсем не интересуясь ни его сутью, ни его трудностями, делают то, что скажешь, легко и быстро, не обременяя клиента сложными подходами и требованиями? Что поделаешь, консультанты, как и все, бывают разные. А в вашей бизнес-среде иначе? Кто-то предлагает марочный коньяк, а кто-то гонит кислое вино. И если Вы соблазняетесь последним, скупитесь на первое или Вам все равно, лишь бы выпить, то на вопрос, поставленный в заголовке, ответьте себе отрицательно.

Недавно я плохо расстался с замечательным, знающим, открытым новому, сильным, творческим лидером. Представьте: человек построил с нуля отличный завод, вложил огромные средства в его роботизацию, привлек талантливых инженеров, создал мощнейшие сбытовые сети, вышел на экспорт собственной продукции. И все это в нашей агрессивной среде, с ее беспорядками и угнетением здорового предпринимательства! Неважно, что он производит. Такие люди — надежда России. Я встречал их в разных отраслях и регионах.

Только вот вышла у нас размолвка. Что же случилось?

Мы с ним немало и конструктивно сотрудничали. Но был у нас постоянный пункт расхождений: взаимосвязь между soft и hard в управлении. Да, это почти как в электронике — есть железная часть, но ей нужно программное обеспечение. И на заводе так: работают оборудование, производство, но эта материя погружена в человеческие отношения, оргкультуру фирмы, в субкультуры цехов. Как и многие руководители с инженерным умом, да еще и с советским воспитанием, он видел одно без очевидной связи с другим. Например, при готовности к большим затратам на новейшие станки, он почему-то скупился на выделение опытного участка. Вы же понимаете: на высокоинновационном предприятии, с постоянным обновлением выпускае-

мых изделий и технологий конструкторы нуждаются в отработке своих идей в производственных условиях. А для этого им нужны реальные рабочие, мастера, оборудование. «Пожалуйста, пусть обрабатывают на основных мощностях». — «Но тогда им придется внедряться в поток, прерывать его, нарушая плановый процесс». — «Ничего, пусть договариваются с линейным персоналом». — «Смотрите, тем самым вы создаете сильные энтропики на точках соприкосновения инженеров и цеховых руководителей: они вынуждены конфликтовать между собой, а доработка новшеств затягивается. Затраты на создание опытного участка — мелочь по сравнению с разрушением морально-психологического климата, порчей организационной культуры».

Да, мой клиент был убежден, что управлению подлежит только то, что измеряется. Он назначил конвейеру точные часы и минуты для опробования конструкторско-технологических решений. Но такие решения — тонкая сфера, и они редко укладываются в заданный режим.

На заводе осваивалась знаменитая «гемба-кайдзен» — японская система бережливого производства. Хорошее дело. Только ложится она на подготовленный грунт соответствующих оргкультуры, мотивации и доброжелательного климата. И снова вместо освоения — внедрение, причем именно технологической части кайдзен: куда и в каком порядке класть инструмент, как расставлять станки и рабочих, как сокращать время на операции. Но ведь есть такие психотипы работников, которые органично не склонны к систематическому упорядочению своей работы. Кроме того, столь большое дополнительное напряжение требует мотивации людей на достижения. Им понятно, что все это даст заводу, но не понятно — чем оно обернется для них, зачем им такие изменения? Упор же на пошаговый контроль, на взыскания за отклонения приводил к имитации и уклонениям, за которыми невозможно было уследить. Были у нас с клиентом разговоры: дескать, кайдзен есть культура самосовершенствования. А такая культура возможна только от внутреннего, личностного устремления.

Ничего тут нового. Первыми теоретиками организации были инженеры (Ф.У. Тейлор, А. Файоль). Они на практике пытались строить предприятия как машины. Лишь после кризиса механических моделей организаций выяснилось: любое предприятие еще и человеческая общность. Эта общность спонтанно самоорганизуется, стихийно, часто бессознательно вырабатывает встречные нормы, убеждения, ценности, с которыми управлению нельзя не считаться, которые управление склонно рассматривать как досадные помехи, шумы, которые надо гасить, а то и удалять.

Мой клиент, как и многие вполне успешные руководители, все сказанное здесь знает и признает. Но на уровне заученных ценностей. А на уровне управленческих убеждений — что не hard — то вторично и «на потом». Я тратил немало доводов, убеждая его: те же японцы именно потому и произвели такие технологии, что сначала выработали свой «soft» (трудовую культуру, достигательную мотивацию, партнерские отношения в руководстве — подчинении).

Однажды случилось ожидаемое. Среди российских начальников принята странная позиция «мы никого не держим», дескать, незаменимых нет. И если кто-то не доволен — лучше не отговаривать, а то потребует чрезмерного. Иногда он эту вредную формулу употреблял на совещаниях, если не получалось убедить кого-то. И вот в очередной раз один из самых ценных руководителей в ответ подал на увольнение. Мой клиент был неприятно озадачен.

Тут у нас и произошел главный разговор. Я очень старался показать ему: «Конечно, вы сильный лидер и главный синергик на заводе, поскольку большинство инноваций идут от вас. Но вы же и главный энтропик. Ибо синергики ваши — технические, а энтропики — социальные. Вторые подрывают первые». Говорили мы много и взволнованно.

Изменить его убеждения я не сумел. До сих пор жалею...

## 2. ОСТОРОЖНО: КОНСУЛЬТАНТЫ

Что происходит с любым рынком, когда спрос опережает предложение? Правильно: рынок заполняется некачественным продуктом. Именно так можно оценить нынешнее состояние рынка консультационных услуг по управлению.

Долгое время в СССР и России эти услуги предлагались настойчиво, но безответно. Я в консалтинге больше 30 лет и помню, как директора предприятий спрашивали: «А вы сами сколько лет директорствовали?» Или иначе: «Вы давно специализируетесь в нашей отрасли?» И не скрывали удивление, услышав отрицательный ответ: «Как же вы без директорского стажа и без профессионального знания отрасли рискуете меня консультировать?» Мы, конечно, находили, что ответить. Но барьер невосприимчивости был очень высок.

Теперь рынок уже не тот. Большинство руководителей нашего бизнеса оценили возможности управленческого консультирования и готовы тратить средства и время на работу с консультантом.

И что же? То и дело возникает разочарование, дескать, было интересно, даже занимательно, а толку нет, ничего не улучшилось. Я думаю, тут сказывается неопытность менеджмента в отборе и оценке консультантов.

Вот представьте, приходите Вы к врачу: «Доктор, у меня заболела коленка». Тот внимательно Вас обследует и говорит: «Вам нужно менять диету». — «При чем тут диета, доктор? Мне срочно в командировку. Вы можете быстро помочь?» А тот снова про диету, образ жизни...

А какой-то другой врач на ту же просьбу реагирует мигом: «Коленка? Это мы сейчас. Вот смотрите, уже легче? Вот, Вы уже и пошли». Вы в восторге: «Доктор, Вы чудесник! Взяли и сразу помогли, а то другие начинают копать в привычках, аппетите». Но вскоре эта коленка заставила Вас снова вспомнить о враче. Ясно, Вы идете не к первому, а ко второму: «Доктор, Вы так

мне помогли тогда, у Вас ведь золотые руки». И тот опять делает Вам хорошо. Но боль напоминает о себе все чаще, Вы, наконец, вынуждены пройти серьезное обследование, и другие доктора сочувственно вздыхают: «Запущенный случай. Вам лечили не болезнь, а симптомы».

Вот так и с консультантами по управлению. У нашего брата достаточно методик, приемов понравиться клиенту. Скажем, некоторые тесты, игры, тренинги вызывают у руководителей настоящее удовольствие не только от узнавания чего-то нового о людях, о себе, но и от самого процесса. А спустя какое-то время они озадаченно припоминают: «Что же изменилось в моей компании после работы консультантов? Где эффект?»

Или поставим вопрос иначе. Как определить профессионализм консультанта по управлению? Ведь мало кто из нас имеет специальное образование или международный сертификат. Поэтому определить профессиональную квалификацию консультанта, действительно, нелегко, особенно в начале общения с ним.

Во-первых, определитесь — какой тип консультанта Вы предпочитаете? Ведь есть консультант, продающий конкретный продукт, скажем, оценку персонала (ассесмент), описание бизнес-процессов, разработку сбалансированной системы показателей и т.п. Это очень ценные и толковые специалисты, но учтите, что они решают частную задачу. Нередко решение ее в отрыве от других может привести к реальным изменениям в одной точке или отдельном организационном процессе. Но в целом эффект будет низким, потому что не затронуты смежные или более глубокие пласты управления. Беда еще в том, что некоторые из узких профессионалов вольно-невольно стягивают потребности клиента в сторону своего инструмента, туда, где им светло. Навязывают лишь то, что они умеют. Между тем есть некоторая последовательность в организационном развитии. Иногда руководитель просит помочь ему развить организационную культуру, а мы видим, что на фирме не отлажены бизнес-процессы, служебные функции, не ясны приоритеты бизнеса. Грамотный консультант не примет такой заказ, попытается объяснить клиенту — почему.

Есть другие консультанты, предпочитающие работать с фирмой по широкому комплексу взаимосвязанных проблем организации, решая их одну за другой, а некоторые и параллельно. Скажем, разработку стратегии он предложит вести одновременно с работой по командообразованию. И действительно, качественная стратегия только и может быть разработана совместно с управленческой командой. И только после основательной оргдиагностики.

Мне как-то прислали на экспертное заключение стратегию одного завода, подготовленную известной и уважаемой консультационной фирмой. Читаю и вижу: она в основном построена на анализе макросреды, особенностей развития конкретного рынка. Интересуюсь — почему? Оказывается, клиент сам поставил консультантов в «усеченную» ситуацию: мы вам заплатили, вы и делайте, а наше время не занимайте, мы жутко заняты.

Очень опасны консультанты, которые берутся за все, за любой заказ, с первого предъявления, не пытаясь обсуждать и развивать этот заказ. Скажу откровенно: в большинстве случаев руководители не могут сами квалифицированно сформулировать заказ консультанту по управлению. Бывает, руководитель заказывает оптимизацию оргструктуры. И стоит немало труда показать ему, что дело у него не столько в оргструктуре, сколько в системе мотивации или же в осуществляемости решений.

Поэтому опасайтесь услужливых консультантов, уважайте тех, кто может Вам оппонировать, приводить значимые контрдоводы.

Кроме того, грамотный консультант по управлению всегда определит пределы своей компетенции: вот это я могу, а здесь надо привлечь другого специалиста.

### 3. КАК ВЫБРАТЬ КОНСУЛЬТАНТА?

Российский рынок довел до дискредитации немало профессий. Возьмите, к примеру, позорный провал рынка политтехнологий. Немало людей бросилось в специализацию по выборным кампаниям, все более увлекаясь грязными методами. Выборные технологии стали настоящей чахоткой нашей демократии. Безусловно, в этом была одна из причин отказа от прямых выборов губернаторов и беспартийных депутатов. В результате рынок схлопнулся. А не то ли происходит сейчас с рынком ISO? Уже два моих клиента сказали мне, что только те сертификаты ISO имеют сейчас настоящую ценность, которые выданы западными сертифицирующими организациями.

Конечно, любое профессиональное сообщество должно найти в себе силы время от времени оздоравливать свой рынок. Большинство объединений специалистов разрабатывают кодексы поведения на рынке и критерии сертификации своих членов. На рынке управленческого консультирования — настоящая метель сертификатов и дипломов. Абсолютное большинство из них ничего не значит. В лучшем случае их обладатели прошли через семинары или тренинги.

Есть ли в профессии консультанта по управлению честная, компетентная и документированная оценка? Берусь утверждать — да. Во-первых, это диплом *Школы консультантов по управлению* Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. Она работает с 1992 г. и лучшим выпускникам дает государственные дипломы с правом ведения профессиональной деятельности в нашей сфере. Почему не всем? Защитить диплом там довольно трудно, и не каждому удается.

Кроме того, мировое сообщество консультантов по управлению уже больше 20 лет объединено в Международный совет институтов по управленческому консультированию (the International Council of Management Con-

г) работу прежде всего с первыми руководителями и управленческой командой клиента;

д) применение разнообразного набора консультационных методов;

е) умение работать с целями организаций, функциональными политиками (маркетинговой, кадровой, политикой продвижения и др.), развивать оргкультуру, проводить реструктуризацию, коучинг руководителей и др.).

В рамках услуг и помощи тоже стоит *предусмотреть по две квалификационные градации* в зависимости от объема и разнообразия решаемых задач и освоенных методов.

Особо следует оценивать креативность консультанта, т.е. практическое умение разрабатывать новые концепции, методы, техники (процедуры) консультационных работ.

Представляет ценность также и социальность консультанта, т.е. его готовность делиться знаниями, методическим аппаратом с другими консультантами (преподавание, публикации, доклады, сообщения).

Подобное ранжирование задаст всем нам также векторы и ступени развития.

\* \* \*

Книга закончена. В ней я старался показать:

Первое. Главное решается в тех тонких, слабо структурированных сферах, объединяемых понятием «этос».

Второе. Качество организаций и страны определяется состоянием и составом этоса. Поэтому задачи их развития требуют изменений прежде всего в ценностном самоопределении.

Третье. Мы не имеем доступа к этосу общества, но мы можем преобразовывать этос организаций. А через него – ценности и поведенческие нормы персонала, и так до значительной части общества.

Четвертое. Эти изменения не могут осуществиться без специальной методологии. Вариант ее был здесь предложен.

## Моя благодарность

Спасибо моим лучшим клиентам, учившим меня: Сергею Валерьевичу Прокофьеву, Михаилу Ивановичу Тряшину, Евгению Валерьевичу Петрову, Антону Рольфовичу Борку и его товарищам, Алексею Дмитриевичу Сафиолдину, Сергею Петровичу Иванову, Владимиру Дмитриевичу Хорижко и Сергею Федоровичу Прокаеву.

# МЕТОДОЛОГИЯ ГЛУБОКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

## I. ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Глубокое консультирование есть методология развития **организации как целого** в совокупности всех ее системных и несистемных элементов и сфер деятельности. Оно включает оргдиагностику, работу с целями, процессами и т.д. — все вплоть до изменения оргкультуры и управленческого мышления руководителей.

В отличие от фрагментарного, частичного консультирования (решение отдельных поставленных клиентом задач) глубокое консультирование предполагает соединение:

а) **знаниевого**, т.е. экспертного, консультирования (передача клиенту новейших достижений управленческой науки и мирового менеджмента, опыта других организаций);

б) **процессного** консультирования (методическое обеспечение работы сотрудников клиентской организации по анализу и решению их проблем);

в) **проектного** консультирования (предложение клиенту конкретных проектов, программ, мероприятий для назревших изменений).

Согласно этой методологии результатами и продуктами консультирования являются не только новое управленческое мышление, принятые проекты, удовлетворенность клиента, повторные заказы и т.д. Высшая консультационная ценность здесь — **реальные изменения** в организации (в целях, технологиях, структуре, методах работы, оргкультуре и т.д.).

## II. ПОНИМАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Глубокое консультирование не только подходит к клиентной организации как к целостному образованию, но и рассматривает ее:

а) во взаимосвязи со **средой** (клиентурой, конкурентами, поставщиками, региональным и мировым рынками, властью и т.д.);

б) в зависимости от **тенденций** развития (жизненного цикла, обновления целей и ценностей, текущих и вероятных изменений микро- и макро-сред и т.д).

2. Поскольку каждая организация **уникальна**, то выявить эту уникальность качественно можно только посредством оргдиагностики. Последняя не может сводиться лишь к диагностическим интервью, ибо они не обеспечивают полноту диагностики. Полная оргдиагностика включает также методы самодиагностики, анализ управленческих решений и диагностическое наблюдение. Подмена диагностики опросом, семинаром, заказом клиента существенно искажает картину реального состояния организации. Следствия такого искажения профессионалам хорошо известны.

## III. ОБРАЗ КЛИЕНТА

1. Согласно методологии глубокого консультирования в качестве клиента рассматривается организация целиком. В рамках контракта с заказчиком (как правило, с первым руководителем или владельцем бизнеса) консультант видит клиента в руководителе любого подразделения и готов помогать ему в решении проблем и задач. Тогда организация выступает как **распределенный клиент** — от ее главы и далее по всей иерархии.

2. Заказчик далеко не всегда способен качественно сформулировать запрос на управленческое консультирование: чаще он предъявляет консультанту жалобу, проблему, цель, источником которых бывают более глубокие процессы, патологии, установки и т.д. Консультант должен идти от следствий к тем их причинам, которые он в силах выявить и преодолеть, **от тезиса «клиент всегда прав» к тезису «клиент не знает наших возможностей»**.

3. Повышение качества спроса клиента на консалтинг есть одновременно один из способов развития управленческого мышления руководителей. Поэтому консультант своими методами и аналитикой должен помочь клиенту отрефлексировать состояние его организации, **не идти за его спросом, а формировать квалифицированный спрос**.



## IV. ОСОБЕННОСТИ КОНТРАКТА

1. Методология глубокого консультирования предпочитает **открытый, развивающийся контракт** в терминах «организационное развитие», «оргди-зайн», «вывод компании на такой-то уровень» и т.п. Причем первой стадией выполнения контракта является оргдиагностика, а на ее основе определяются дальнейшие стадии сотрудничества консультанта и клиента.

2. Вместе с тем эта методология исходит из тезиса «**в организацию можно войти через любой заказ**». И если клиент настаивает именно на решении какой-то частной задачи, ее надо принять в разработку и через решение этой задачи показать клиенту взаимозависимость частных решений с необходимостью других изменений. Тогда образуется цепь последовательных дополнительных соглашений (субконтрактов), связанных между собой так, что они обеспечивают целостное развитие клиентной организации.

3. Консультант **сам инициирует новые и новые субконтракты**, обнаруживая скрытые недочеты или откликаясь на очередные трудности, события, задачи в отдельных подразделениях, в работе управленческой команды, в изменениях внешней среды и т.п. Разумеется, свои предложения он согласовывает с заказчиком. Поэтому методология глубокого консультирования рассчитана на неопределенно долгое сотрудничество консультанта с одной и той же организацией. Но отсюда же следует необходимость значительного и широкого методического, знаниевого и аналитического оснащения консультанта, его способность помогать в решении самых разных управленческих задач.

\* \* \*

Именно на основе методологии глубокого консультирования построен основной курс в Школе консультантов по управлению Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. Он дополняется рядом учебных модулей, представляющих иные методологии и методы решения управленческих задач.

*Программа ШКУ:* <http://www.smc.ane.ru>;

*Контакты:* тел.: (495) 433-25-26; e-mail: [sms@ane.ru](mailto:sms@ane.ru).