

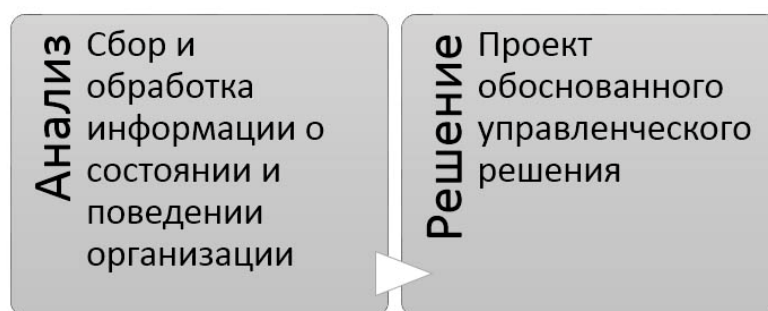
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА, КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Организационная диагностика — инструмент, который ярко отражает ситуацию с управлением организацией. При чем как в конкретной организации, так и в области организационного управления в целом. С одной стороны, среди многих консультантов проведение организационной диагностики считается «правилом хорошего тона». С другой — руководители готовы платить за организационные изменения, а не манипуляции без видимого результата. Но и консультанты и менеджеры в той или иной степени проводят организационную диагностику. Способна ли она описать состояние организации и ответить на вопрос: необходимо проводить изменения, какие и как? Для ответа на этот вопрос предлагаю рассмотреть ключевые взгляды на организационный анализ и прояснить какие подводные течения скрыты в процедуре организационной диагностики.

Диагностика и норма

«Он принадлежал к числу тех людей, которые долго и тщательно рассматривают каждый вопрос, прежде чем решить его кое-как.» Дж. У. Кулинг.

Под организационной диагностикой будем понимать анализ состояния и поведения организации с целью определения необходимости ее изменения. Диагностика призвана описать таким образом организацию, чтобы можно было прогнозировать ситуацию и принять управленческие решения с указанием направления корректирующих воздействий.



Диагностика организации предусматривает сбор информации и ее обработку путем сравнения с некоей нормой, как эталоном, образцом, правилом. Несоответствие такому должному состоянию является основанием для анализа причин и разработки планов по изменению организации.

Но в отличие от точных наук, медицины организационная норма представляется иначе, что мы рассмотрим на основных способах задания должного состояния организации: характеристики; патологии; проблемы.



«Переставая вообще оперировать понятием «порок» — мы тем самым перемешиваем порок с нормой воедино и теряем нравственные ориентиры. Это значит что? Это значит: стремление к деньгам остается, а стремление к чему-то большему, что главнее денег — как-то исчезает.» Михаил Веллер.

Организационные характеристики

В качестве организационной нормы могут рассматриваться универсальные или ситуационные состояния организации, которые признаются в качестве положительных. Норма может быть представлена как классификация объектов, некоей модели или показателей. Несоответствие организации этим характеристикам указывает на отклонение от нормы. В качестве примера рассмотрим идеи наиболее успешного консультанта, преподавателя и ученого Дж.Коллинза.

Группа ученых во главе с Дж.Коллинзом проведя научное исследование пришли к выводу, что не существует «правильной» системы ценностей, но при этом следование указанным ниже концепциям приводит организацию к долгосрочным успехам.



Концепции долгосрочного успеха

- Руководство 5-го уровня (комбинацией скромности и профессиональной воли)
- Сначала определиться с кем, а потом что делать
- Честный взгляд на суровые факты
- Выйти за пределы «проклятия компетентности»
- Обладать культурой дисциплины
- Выступать пионерами в применении технологий
- Раскрывать изменения медленно, как огромный маховик

Дж.Коллинз представляет выводы не как собственный взгляд на причины успеха компаний, а как однозначную связь выявленных концепций с финансовым успехом. Им были выделены компании, входящие в список «Fortune 500» 15 лет с высокими результатами, и проанализированы факторы, позволившие добиться и поддерживать успех.

Организационная патология

Патологический подход – это поиск организационных недостатков. Если представить, что в диагностике организационных характеристик ищется соответствие норме, то в данном случае специалист ищет отклонения от нормы.

Данный подход напоминает медицинский. Только в случае с организацией отсутствуют общепризнанный перечень патологий, глубокое изучение причинно-следственных связей и способов борьбы с ними.

Рассмотрим для примера оргпатологии (дисфункции), которые выделяет А.И. Пригожин. К ним он относит устойчивые причины целенедостижения. Другие авторы выбирают другие критерии.

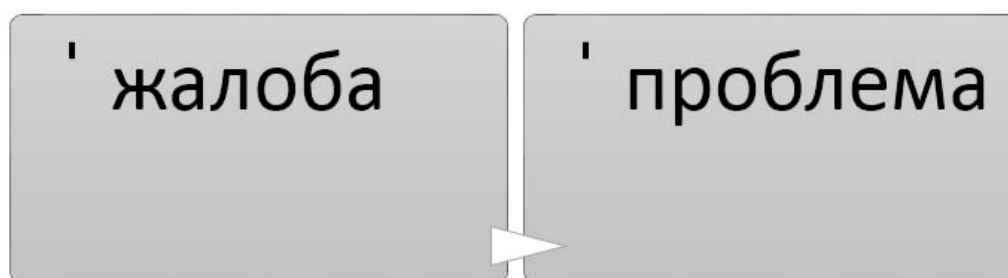


Организационные проблемы

Когда мы говорили о «правильных» организационных характеристиках или патологиях – речь шла о том, что необходимо проблематизировать, обратить внимание, помочь руководителю выявить проблемы. И норма выступала ориентиром для руководителя.

В данном случае об отсутствии нормы свидетельствуют организационные проблемы с которыми сталкивается руководитель. Они обусловлены сферой деятельности и ориентацией на управленческие задачи. Сталкиваясь с трудностями, руководитель сам определяет проблему, как разницу между существующим и желаемым состоянием организации.

Ряд специалистов выделяют понятие жалобы. От проблемы она отличается тем, что не требует решения.



Если недовольство руководителя относится к проблемам, которые находятся за рамками возможностей справиться с ней – ее следует рассматривать в качестве жалобы.

К жалобам относят проблемы, которые имеют вторичные выгоды (например, руководитель жалуется не для решения проблемы, а чтобы сложить с себя ответственность). Анализ жалобы может показать, что ее преодоление вредит организации.

Ненормативные нормы

Специалисты формулирующие «нормы» и патологии опираются на личные наблюдения, основываясь на абстрактно-теоретических системах или научных исследованиях. Нормы основаны на представлениях об оптимальном состоянии организации в рамках теоретической модели или личных представлений. Но по факту их выводы на сегодняшний день не являются доказательными. Например, диагностика патологий. В отличие от ситуации в медицине, отсутствует глубокая проработка и описание протекания дисфункций. Приверженец структурного

функционализма Р.Мертон считает, что организационные дисфункции могут нести опасность для одной части социальной системы и помогать адаптации другой. Диагностика организации скорее производится не с целью поддержания нормального состояния, а для улучшения деятельности компании.

Можно говорить о школах, формирующих вокруг себя круг приверженцев. Но некоего общего признания у специалистов они не имеют и сурово критикуются другими школами. Покажем неоднозначность норм на примере идеи Дж.Коллинза.

Спустя 5-10 лет после публикации исследования Дж.Коллинза в книге «От хорошего к великому» от 60 до 85% компаний не соответствовали «великим» и оказались вне списка «Fortune 500». После чего автор написал книгу «Как гибнут великие. И почему некоторые компании никогда не сдаются». Цель новой исследовательской работы, по мнению автора, проведение научного анализа механизма упадка великих компаний, даже тех, которые казались несокрушимыми, чтобы у руководителей было больше шансов избежать столь трагической судьбы.

Р.Фостер и С.Каплан провели исследование по заказу McKinsey (проанализировали более тысячи корпораций из 15 отраслей). Результаты разительно контрастируют с выводами Дж.Коллинза — чтобы сохранить свое превосходство и остаться конкурентоспособными на долгие времена, современным компаниям необходимо овладеть стратегией дискретной эволюции и процессами созидательного разрушения.

«Бизнес-успех — не физический закон. Он не абсолютен, а относителен, то есть имеет значение в контексте конкуренции, а не сам по себе. Если вы и я будем следовать одинаковым инструкциям, мы оба не сможем прийти к успеху.» ФИЛ РОЗЕНЦВЕЙГ

Субъективность диагностики

Диагностика проводится исходя из представлений об организации. Она задает логику анализа специалиста. Ряд специалистов выделяют два крайних взгляда на организацию. Гоулднер пишет о противоречии друг другу рациональной и естественной модели организации. В лексике Лапина Н.И. речь идет о планируемых и спонтанных изменениях. Щербина В.В. в теории организационного развития выделяет конструктивистские и объективистские организационные парадигмы. Я бы эту дихотомию охарактеризовал, как споры о том является организация искусственным или естественным образованием.



Многие специалисты смешивают обе парадигмы как минимум двумя вариантами: одно исследование проводят в модели искусственной системы, другое – в естественной; диагностику делают в рамках объективистской парадигмы, а изменения планируют в конструктивистском ключе.

«Легче бывает поставить больного на ноги, чем поставить диагноз.» Тадеуш Гицгер

Фанаты, конструктивисты, идеалисты

Конструктивисты склоняются к тому, что организация является искусственной системой. Поэтому она строится под конкретные субъективные цели. Т.е. формулируется идеалистическое желаемое представление об организации, выступающее в качестве нормы. Поскольку оно основано на личных предпочтениях управляющего, то во многом зависит от его желания, веры, фанатичного отношения к ожиданиям. При этом задача руководства создать или изменить организацию таким образом, чтобы она соответствовала должному состоянию.

«Организационные структуры, нормы, границы являются важной составляющей среды, окружающей современного человека и во многом предопределяющей его жизнедеятельность. Формализованные организационные отношения носят искусственный характер, они специально задаются, целенаправленно вводятся в социальную среду.» «Несмотря на всю свою наивность, аналогия организации с организмом вылилась в целую организмическую концепцию, согласно которой в организации все должно быть уравновешено и связано так, чтобы искусственные элементы и процессы максимально совпадали с естественными. Скажем, начальник есть лидер, должности подбираются под способности, бригады и отделы совпадают с границами неформальных групп. А в науке появилось новое понятие «живые системы», к которым наряду с природным миром стали относить и социальные организации. Родственность организации и организма почти навязывается сходством корней у этих двух слов.» А.И.Пригожин

- Конструируется сознательными усилиями управляющих, обладающих полной свободой воли
- Моделирование организации происходит на основе концептуальных представлений об идеальной организации
- Организация изучается сквозь призму проблем, возникающих в процессе деятельности
- Целеполагание организации зависит от управляющих, а достижение целей от навыков управления.

Организация искусственное образование (вторична по отношению к человеку)



Формалисты, объективисты, естественники

По мнению объективистов, организация развивается под воздействием внутренних\внешних факторов в соответствии с закономерностями. Их познание позволяет выявить организационную норму, соответствие которой способствует выживанию в конкурентной среде. Если для конструктивистов движущим началом является будущее состояние организации (как будет), то объективисты отталкиваются от закономерностей поведения (как есть). Выявление причины, мешающей развитию естественных процессов или уменьшение влияния закономерных негативных явлений — цель диагностики объективистов\естественников.

Естественники опираются на теории (вроде жизненного цикла, экологической популяции и пр.), которые по их мнению позволяют прогнозировать поведение организаций. Но оценка организации носит субъективный характер. Например, если использовать модель жизненного цикла И.Адизеса, определение фазы, на которой находится организация, у разных специалистов может различаться.


«Увлеченные ежедневной игрой в бизнес-технологии, мы забываем о том, что все на свете творится людьми для людей. За деревьями не видеть леса — вот тяжкий грех руководителя во все времена, и, что бы там ни бубнили аналитики бизнес-процессов, законы естествознания еще никто не отменял.»

«Если действительной целью живой компании является выживание и процветание в обозримом будущем, тогда управленческие приоритеты весьма отличны от ценностей, выдвигаемых на первый план в современной научной литературе по бизнесу.»

Ари де Гуис

- Функционирует и развивается по своим законам, детерминирующим поведение организации
- Управлять организацией можно только через познание ее закономерностей
- Изучение организации представляет собой выявление закономерностей системы
- В качестве основных целей выступает выживание организации и ее способность адаптироваться к меняющимся условиям

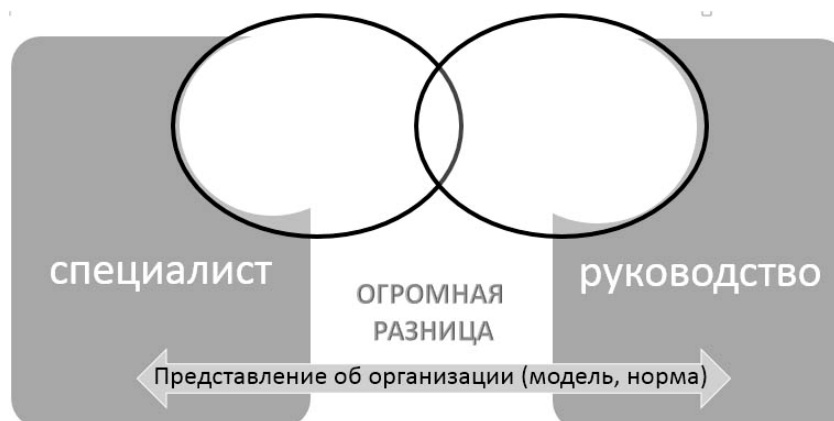
Организация объективно существующая реальность (естественная система)



Результат диагностики

Распространенная ситуация, когда диагностику делают специалисты, а ее результаты предназначены для руководства компании. В этом случае большая вероятность того, что представления об организации (модель, норма) положенные в основу исследования специалистами отличаются от представлений руководства и больше того – управленческих компетенций всей организации.

Предполагается, что отличающийся взгляд специалиста вносит новизну, расширяет взгляды на организацию. Но... С одной стороны, возможна пропасть между предлагаемым теоретическим представлением и реальным опытом управления, что требует значительного времени на адаптацию новых знаний в практику. С другой – достаточны ли основания считать позицию специалиста для организационных решений в конкретной ситуации верной.



«— Непонятное всегда страшно. Хорошо бы научиться не бояться непонятного, тогда все было бы просто.

— А по-моему, просто не надо выдумывать. Если поменьше выдумывать, тогда на свете не будет ничего непонятного.» (Аркадий и Борис Стругацкие).

Другой результат будет иметь диагностика, если специалист ее проводит для себя. Т.е. для того, чтобы в рамках своих представлений об организации принять решение о том, как дальше

следует действовать. В этом случае организация будет представлена в рамках имеющихся шор и может испытывать недостаток новизны.

Управление без диагностики

Ряд специалистов стоит на следующей позиции — будущее невозможно предсказать, а сотрудники не пассивные винтики, обладают свободой воли, нарушая закономерности. В этом случае предлагается не анализ и проектирование изменений, а создание условий для организационной деятельности разрозненных частей (наиболее распространенные подходы Action Learning, управление по процессу, гештальт-подход, CoachingOurselves). Специалист направляет усилия не на аналитическое исследование и предоставление рекомендаций, а на функционирование организации и анализ этого процесса.

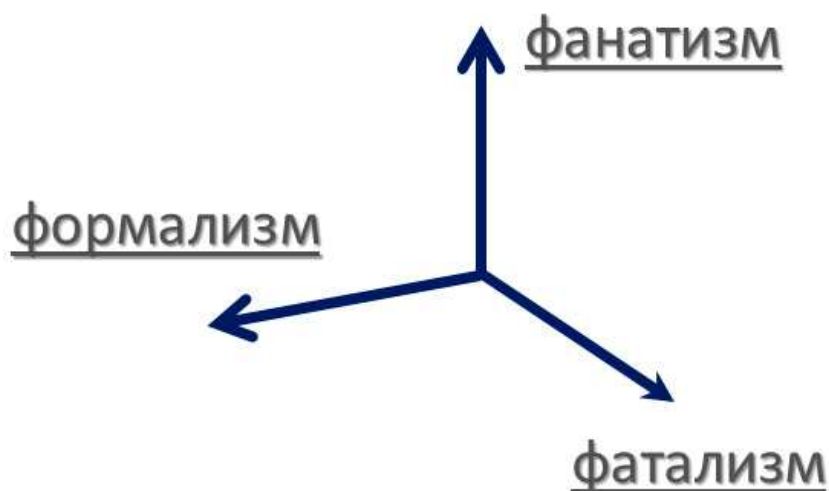
В этом случае организационные трансформации происходят день за днем в процессе деятельности. Наверное, неправильно будет сказать, что здесь отсутствует диагностика. Скорее она вплетена в трудовые будни и проводится не отдельными специалистами, а организацией в целом.

В данном случае можно говорить о третьей позиции относительно организационной диагностики — фатальной, когда специалист сомневается в возможности или целесообразности проведения диагностики, предпочитая действовать. Последние могут быть направлены, как на решение проблем, достижение целей, обучение. Они могут быть обусловлены ситуационными обстоятельствами, управлением «методом тыка» и пр. Некоторые специалисты считают, что важнее «ввязаться в драку» с проблемами, тем самым вовлекая организацию в решение, чем «на берегу» строить планы.

Эпилог

Данная статья — попытка пролить свет и структурировать подходы к вопросам организационной диагностики, показав широту позиций специалистов. С одной стороны, в практике управления все три позиции (формальная, фанатичная, фатальная) смешаны и носят ситуативный характер. Поэтому описанное разделение условно. С другой, специалисты имеют предпочтения, которые зиждутся на аксиоматических понятиях об организации. Насколько совместимы и дополняющие друг друга описанные позиции — вопрос дискуссионный и я оставляю его за рамками данной. А взгляд на организационную диагностику с учетом описанных трех крайних взглядов на организацию я рассматриваю, как систему координат для оценки организации и управляющего:

- любое из описаний организации имеет ограничения в применимости и риски использования (прошу не придавать однонаправленной эмоциональной оценки коннотации терминам, определяющим подходы). Видя какие организационные особенности и способы представления организации используются — получаем возможность работать с ними;
- понимая позицию управленца имеем возможность прогнозировать направление его действий, анализа и управления организацией.



На мой взгляд три описанных позиции — это три крайних управленческих философии. Несмотря на то, что декларация взгляда на оргдиагностику может не отражать действия управленца и даже противоречить им, его мировоззрение определяет принятые решение.

Литература

- «Методы развития организаций» Пригожин А.И./ Международный центр финансово-экономического развития, 2003 г.
- «Развитие деловых организаций. Теоретические модели и проблемы практического применения» Щербина В., Попова Е. /РГГУ, 2010 г.
- «Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента» Минцберг Г./ Альпина Диджитал, 2013 г.