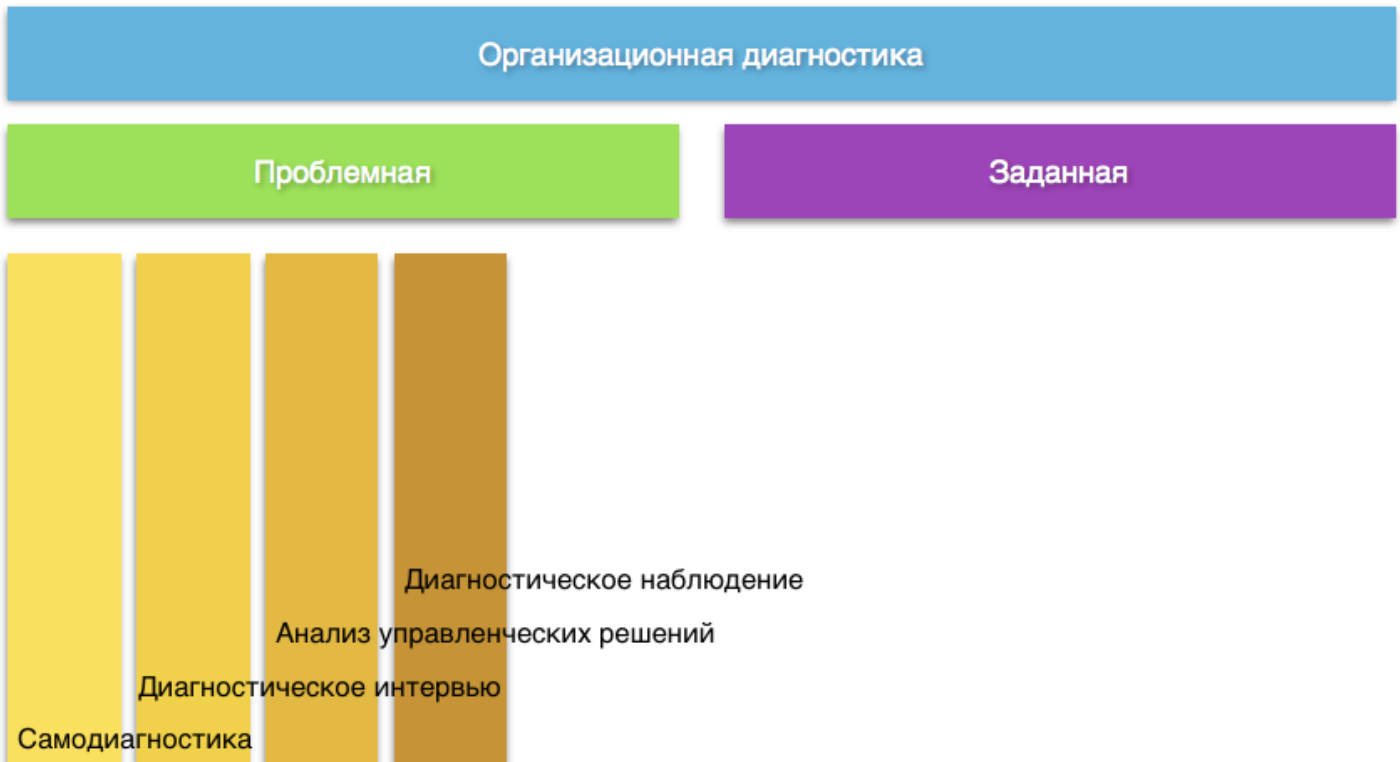


## Организационная диагностика



## Организационная самодиагностика

### МЕТОД «МЕТАФОРА»

Этот метод используется для решения нескольких задач:

- войти в контакт с руководящим составом и наиболее активными сотрудниками клиентской организации;
- получить первое представление о ее проблемах;
- вовлечь руководителей и других сотрудников в консультационный процесс;
- преодолеть напряженность, дистанцию в отношениях между консультантом и клиентской организацией, которые на первых порах неизбежны.

### Подготовка к работе

Обсудите с главой компании целесообразность и возможность анализа проблемных точек его организации, обратив его внимание на те преимущества метода, которые чуть выше были названы. Он должен быть готов к тому, что эти процедуры дают картину не только преимуществ, но и недостатков, упущений, в т. ч. со стороны самого первого руководителя.



Большинство моих клиентов относилось к этому спокойно и даже заинтересованно: "Конечно, я понимаю, что сам являюсь причиной многих проблем, мне самому интересно увидеть фирму глазами сотрудников посредством таких необычных методов".

Но бывает, руководитель настораживается, отмалчивается или прямо возражает. Тогда откажитесь и Вы, убеждать не стоит. Реакция клиента на последствия применения таких методов может быть болезненной, и вся остальная Ваша работа окажется под угрозой срыва. Но такое бывает редко.

Обязательно поясните руководителю, что "Метафора" и остальные методы организационной самодиагностики - только начало и не заменяют полную оргдиагностику и, более того, могут сильно различаться по своим результатам.

Задайте клиенту вопрос: кого бы он хотел пригласить для этой работы? Вам желательно участие 15-20 сотрудников, число определяется необходимостью получить массу мнений, взглядов, впечатлений, достаточно представительную для организации и убедительную для главы компании. Его участие также весьма желательно. Только в случаях, когда у Вас есть основания опасаться его вольной или невольной цензуры в ходе выполнения диагностических процедур, можно предложить ему не участвовать, а только ознакомиться с полученными результатами. Тогда Вам придется обсуждать с ним результаты долго и детально.

Итак, пусть руководитель пригласит для участия в этой процедуре тех, кому он больше других доверяет. Посоветуйте только ему иметь в виду, что состав участников должен включать работников разных подразделений и разных иерархических уровней. Договоритесь о выделении на весь комплекс работ по самодиагностике одного рабочего или выходного дня.

Попросите клиента (а лучше представьте ему в письменном виде) следующие технические требования:

- большая, хорошо освещенная комната со свободной стеной, на которую падает достаточный свет;
- стулья должны свободно передвигаться;
- 5-6 листов бумаги формата А1;
- 30 листов бумаги формата А4;
- 7 наборов ярких толстых фломастеров (но не строчковыделителей!);
- 2 рулончика скотча в станках с металлическим "гребешком" для отрыва.

#### Процедура работы

Пусть глава компании представит Вас собравшимся как консультанта по управлению, которого он пригласил для помощи в решении некоторых организационных проблем. Представьтесь потом сами: минут за 5 расскажите о своей организации, о своем опыте консультирования и о задачах, которые стоят на сегодняшний день. Не затягивайте - мало времени, и еще много предстоит сделать. Раздайте всем по листу бумаги формата А4, положите на стол все фломастеры и обратитесь к группе с таким монологом: "Я прошу вас взять по листу бумаги и по 1-2 фломастера и разойтись по коридорам, кабинетам этого Здания. Пусть каждый в отдельности нарисует образ вашей фирмы так, как он ее видит. Это могут быть предметы, а могут быть абстракции - на ваше усмотрение. Важно лишь, чтобы всем нам было понятно, что именно вы хотели сказать своим рисунком. Пользуйтесь, пожалуйста, только фломастерами, иначе

ваши рисунки будут плохо видны с этой стены. Каждый рисунок будет строго анонимным - мы это обеспечим следующим образом: вы сложите свои рисунки лицевой стороной вниз вот в



этот угол комнаты. Затем я их специально перемешаю, и никто не узнает автора. Постарайтесь выполнить эту работу за 15 минут".

Когда рисунки собраны и все в сборе - берите один из них, кусочком скотча прикрепите к стене и обратитесь к участникам с вопросом: что хотел сказать автор этого рисунка? Посыплются реплики, будет много юмора, шума, даже веселья, а главное - интерпретаций. Если обстановка сдержанная и высказываний мало - обращайтесь к кому-то из участников с просьбой: "А вы как видите этот рисунок?" Просите прокомментировать некоторые детали в каждом рисунке: "А что означает этот символ, фигура, стрелка?" После обсуждения первого рисунка в том же порядке обсуждается второй, третий... - до конца.

Так один за одним рисунки заполнили какой-то участок стены, например левую ее часть, чтобы оставить место для последующих процедур. Тут Вы снова обращаетесь с вопросом: "Какая же картина получилась у нас? Что преобладает на этих рисунках?" Наступит тишина - участники будут разглядывать толпу рисунков, потом кто-то осторожно начнет делать обобщения. Дальше предложите следующее: "Прошу кого-нибудь перераспределить эти рисунки на стене в какие-нибудь группы, а мы попробуем угадать - по какому принципу вы их распределили. Кто желает?" Как правило, добровольцы появляются, если нет - пригласите кого-нибудь сами. Все обсуждают, на что указывает получившаяся группировка рисунков. Потом сам ее автор может дать свое разъяснение. Предложите еще кому-то сделать все это по-своему и снова обсудите. Двух-трех таких перераспределений достаточно для того, чтобы участники углубились в анализ тех смыслов, которые выявляют особенности нынешней ситуации на их фирме.

Теперь в анализ включается сам консультант. В течение всего прошедшего времени он напряженно всматривается в рисунки и готовит собственный комментарий. Консультант по управлению не может позволить себе давать только процедуру - он должен работать по содержанию и вносить свой вклад в осмысление того, что происходит.

Последнее перераспределение рисунков произвожу я сам. Обычно я беру самые крайние по содержанию листки, где положение изображается либо очень драматично, даже критично, либо совершенно благодушно. Прикрепляю их на далеком расстоянии один от другого и из образовавшейся между ними толпы рисунков перемещаю в обе стороны те, которые наиболее близки к каждой из крайностей. Задаю участникам вопросы: "Какое настроение в организации преобладает? Чего больше - тревоги или радости на этой совокупной картине?"

## Анализ изображений

Что это значит - дать свой комментарий? Кратко говоря - увидеть то, что отражает наиболее важные характеристики организации, как положительные, так и отрицательные. Ведь на консультанте лежит обязанность помочь клиентам уже на этой стадии выйти на те проблемы, которые требуют решения. Зачастую это означает, что консультант видит на рисунках то, чего не видят остальные участники, иногда и не хотят видеть или признавать.

Трудный момент. Давайте возьмем примеры.

**Ситуация первая.** На рисунках много радости: повторяются изображения солнца, цветов, восхождения на вершину, стремительного плавания, красивых кораблей, сияющих лиц и т. п. Словом, отовсюду веет благополучием, уверенностью и почти не видно чего-то негативного. Наблюдая такую картину, я предлагаю участникам такое свое впечатление: "Беспроблемность..." И далее делюсь с участниками своим беспокойством - ведь никакая организация не бывает без трудностей, всегда есть и даже должно быть что-то вызывающее озабоченность. Если на фирме ее руководители своевременно не улавливают сигналы о затаившихся или слабо проявляющихся проблемах, это означает только одно - они заметят их

лишь тогда, когда проблемы обострятся, и решать их придется намного труднее, с большими потерями.

**Ситуация вторая.** На рисунках много массивных зданий, башен, пирамид, квадратных и прямоугольных схем, прямых линий, кубов, замкнутых окружностей, преобладают вертикали. В таких случаях я замечал: "Нет динамики...". Почему все так статуарно и неподвижно? Что, организация не развивается? Может быть, застой? Нет ли здесь опасности, рисков? Есть ли у фирмы стратегия? Как обстоит с нововведениями?

**Ситуация третья.** На рисунках много сцен работы сотрудников, изображение их офиса, рабочих мест, много намеков на сложные отношения между разными подразделениями, рассогласованность по вертикали и горизонтали, много производственной, технологической атрибутики, путей движения компании, фактов из ее истории, устремленность в будущее или, наоборот, тупики. Иначе говоря, в рисунках абсолютно преобладает внутренняя жизнь организации. Я спрашиваю: "Где тут клиент?.." В самом деле, разве может коммерческая организация быть без клиентов, не в них ли источник существования фирмы? Разве не укрепление и развитие клиентской базы - главное в работе фирмы? Что может быть важнее, чем взаимодействие с клиентом? Что означает отсутствие клиентов на рисунках?

Ситуация четвертая. На рисунках много разорванных блоков иногда с красными молниями между ними, вершина оторвана от остальной пирамиды или наклонена в сторону от нее, середина пирамиды отделена от основания, а в пустотах - либо язычки огня, либо зубья ограды, либо потоки воды. Лебедь, рак да щука появляются на одном или нескольких рисунках. Квадрат с разнонаправленными стрелами, фигурки людей, обращенных спиной друг к другу, иногда группы этих фигур с расстояниями или преградами между ними - я говорю: "Дезинтеграция..." На фирме заметно рассогласование по вертикали и горизонтали, нет единства целей и действий. Почему? Разные интересы? Все замкнута на собственные функции? Теряется управляемость? Каковы причины? Как преодолеть эти разрывы и напряжения между подразделениями и сотрудниками?

Теперь - внимание. Собственные наблюдения и замечания консультанта указывают на независимость его позиции, на собственное мнение, которое может существенно отличаться от мнения клиентской организации. Кроме

того, своими суждениями консультант помогает участникам глубже понять ту совокупную картину, которая вольно или невольно сложилась из их рисунков, а значит, и глубже понять происходящее в организации. Это одна сторона дела.

А вот - другая. Если начало работы с "Метафорой" идет на хорошем эмоциональном подъеме, способно быстро растопить лед и напряженность между консультантом и участниками, в нем много занимательного, почти игрового, то переход к обсуждению настраивает всех на аналитику, размышления. Тут устанавливается спокойное и сосредоточенное состояние. На третьей же стадии, когда консультант делает собственные наблюдения, нередко возникает напряжение - группа переходит в защиту, даже агрессию по отношению к консультанту: "Вы говорите - не видно клиента, но ведь он стоит за всем этим. А для кого мы работаем?", или: "Вы нам не говорили, что нужен клиент. Вы говорили изображать только организацию", или: "Мы не считаем, что у нас не развита клиентская ориентация. А куда еще может быть направлено вот это движение? К клиенту, конечно. А из-за кого возникают эти конфликты? Из-за клиента, конечно..." Моя реакция: "Итак, клиент у нас присутствует, но косвенно. Почему же он не присутствует прямо? Как, например, присутствуют технология, оргструктура, внутренние отношения..." Давление на консультанта может возрастать, и тогда я занимаю следующую позицию: "Ну, что ж, если ошибаюсь я - это не беда. Гораздо хуже, если заблуждаетесь вы".

Почему я иду на обострение отношений с группой? Ведь это рискованно. Во-первых, я хочу помочь участникам сделать максимально точную самодиагностику, т. е. группе надо развиваться, и начинать следует уже здесь, на старте.' Во-вторых, я оттеняю свою независимую экспертность - в дальнейшем это скажется. Когда я поддерживаю группу в каких-то достижениях, они будут воспринимать мое мнение гораздо серьезнее, чем если бы я с ними только соглашался или отмалчивался. Я занимаю такую позицию еще и потому, что, как правило, среди участников присутствует кто-то желающий и умеющий трезво оценивать состояние своей организации, кто видит дальше и глубже других, и он нуждается в поддержке, в некотором интеллектуальном союзе с консультантом, чтобы устоять перед настроением большинства. Наконец, это мой лидерский стиль работы с клиентурой, который совершенно необходим в методологии глубокого консультирования.

Впрочем, такое оппонирование группе требуется далеко не всегда - нередко совсем наоборот. Бывает, что группа в порядке самоиронии преувеличивает высказывания консультанта, даже с несколько самоуничижительным акцентом. И тогда я пытаюсь поддержать оптимизм, найти положительные элементы в их метафорах.

Отдельно хочу сказать о поведении, точнее, о положении руководителя в этих процедурах. За его реакцией следят все, улавливают движения его мимики, особенно тогда, когда на рисунках много негатива в адрес руководства или ситуации в организации. Как-то президент одного банка в момент интерпретации одного из очень критических рисунков вскочил и крикнул: "Ну кому в голову приходит такой беспардонный образ! Ну нет у нас в банке такого!" Я остановил его и, как водится, обратил к нему вопрос: "Разве не вы сами подбирали состав участников? Значит, что-то дает основания уважаемым вами людям так судить о ситуации в банке. Как вы думаете, что именно?" Дискуссия пошла конструктивно.

Впрочем, господа консультанты, выбирайте сами. Такой стиль взаимодействия с клиентской организацией может быть удобен не каждому. Безусловно, возможны модификации, вплоть до чистой фасилитации: вы даете процесс, а клиент что видит, то и получает. Правда, и продукт, а особенно результат, тогда будут намного скромнее. Кто-то скажет: "Зато им будет приятно, они будут довольны и процедурой, и консультантом". Да, наверное. Выбирайте.

Давайте не будем путать эту работу с распространенным в психологии методом использования рисунков для диагностики личности. Ведь здесь у нас диагностика организации, и в рисунках мы выделяем прежде всего совокупный образ данной организации. То есть и по задаче, и по методике разница большая.

## МЕТОД "КРЕСТОВИНА"

Следующая методика развивает и уточняет продукт и результаты, полученные накануне. От Куина и Кэмерона<sup>1</sup> я заимствовал схему, несколько доработал ее, и теперь она выглядит как на рис. 13.

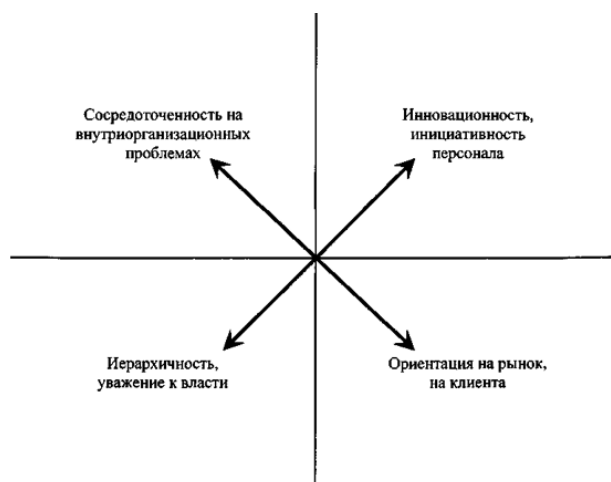
Участникам предлагается оценить соотношение в их организации 4 ориентации:

- \* на власть, иерархию отношений;
- \* на внутренние проблемы организаций;
- \* на инициативность, инновационность персонала;
- \* на рынок, клиентов.

Здесь важно именно соотношение, преобладание одного над другим. Если "Метафора" отражает скорее подсознание, образы организации чаще всего нерационализированы, то здесь

работникам клиентной организации предлагается почти осмысленно определить соотношение величин 4 векторов.

Процесс проходит так. Обратите внимание, что не после завершения работы над "Метафорой", а в момент, когда участники приносят листы со своими рисунками и складывают их один на другой, консультант тут же предлагает каждому схему, которую Вы видите ниже.



Вопрос там написан понятно, задание сравнительно простое. А обсуждение рисунков консультант начинает только после того, как все участники вернули листки с этим вторым выполненным заданием.

Почему схемы "крестовины" раздаются участникам не после завершения работы над "Метафорой", а в начале ее? Сейчас не вспомню, кто именно, но точно, что один из выпускников Школы консультантов по управлению на защите своей выпускной работы рассказал, как он догадался отделить влияние Работы над "Метафорой" на работу с "Крестовиной". Действительно, если мы осудили рисунки и заметили там слабую клиентную ориентацию, то естествен-

1 Камерон К. и Куш Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб., 2001.

но желание участников восполнить такое впечатление искусственным удлинением вектора в правом нижнем квадранте - как защитная реакция, как самооправдание. И если они выполняют работу с "Крестовиной" до обсуждения рисунков, тогда ее результат оказывается свободным от влияния обсуждения рисунков.

Так что, когда мы переходим к работе с "Крестовиной", мы просто обращаемся к стопке такого же количества листов с обозначенными векторами в 4 квадрантах. Обычно я прошу кого-нибудь двоих из участников этой работы быстро кусочками скотча прикрепить эти листки в 2-3 ряда один рядом с другим. А сам красным маркером соединяю концы векторов на каждом рисунке - получаются ряды трапеций. И мой первый вопрос участникам: "Какие ориентации преобладают?" Прошу кого-нибудь желающих распределить эти листки в группы по какому-то основанию. Чаще всего начинается поиск листков, где представлена клиентная ориентация. Но таких может быть совсем мало, и тогда кто-то сокрушается: "Да, и здесь у нас клиентная ориентация не видна..." Одной-двух группировок на стене достаточно. Обычно я завершаю их таким акцентом: правосторонние и левосторонние трапеции

Удлините или укоротите стрелки в каждом квадранте в соответствии со сравнительной силой названных там признаков применительно к вашей организации (пользуйтесь любым ярким фломастером, кроме красного)

Рис. 13. Что преобладает в вашей организации?

разношу на большое расстояние друг от друга. Самое время сравнить с "Метафорой": "Если здесь сильно развита сосредоточенность на внутренних проблемах, то как с этим обстояло на рисунках? Давайте посмотрим"

(листки с рисунками намеренно оставлены рядом на стене). Где-то мы видим совпадение акцентов на рисунках и на схемах, где-то - нет или неявно, хотя обычно совпадение довольно выразительное. Надо обратить внимание группы, что есть некоторая несовместимость между очень вытянутым правым нижним углом трапеции и прямым или тупым правым верхним углом ее - ведь сильная клиентная ориентация не может быть эффективной без инициативности, инновационности сотрудников. Сосредоточенность на внутренних проблемах либо означает конфликтность и неорганизованность, либо свидетельствует о том, что на фирме проходит реорганизация. И если второе - нормально, то первое - нет.

Еще один вопрос к участникам: "А трапецию какой формы вы считаете наилучшей для организации?" Я рисую на листе большую крестовину и предлагаю нанести на нее лучший вариант трапеции. Поначалу кто-то подходит и изображает на ней квадрат, прошу другие версии - обязательно кто-то догадывается нарисовать трапецию с удлиненными правыми верхним и нижним углами. И большинство восклицает: "Это идеал!" А я заключаю: "Теперь мы знаем, к чему надо стремиться, и понимаем, что один правый угол связан с другим".

"Теперь, - говорю я, - зайдем на нашу диагностику совсем с другой стороны".

## РАБОТА СО СХЕМОЙ "ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА"

Как это делается процедурно? Где-нибудь после "Крестовины" я обращаюсь к участникам с рассказом о том, что организации чем-то напоминают живой организм, и в этом смысле они, как и мы, проходят разные этапы: рост, зрелость и старение. Но в отличие от нас им стариться и дряхлеть совсем необязательно, они могут жить намного дольше людей - веками. Был у меня клиент - одно предприятие, которому в момент моего появления там исполнилось 170 лет.

Я раздаю листки с его изображением, где отмечены как фазы, так и стадии (в каждой фазе несколько стадий). Снова прошу кого-то зачитывать названия каждой фазы и стадии поочередно и обсуждаем признаки, характерные для них. А потом предлагаю каждому поставить на своем листке отметину: какие перечисленные признаки проявляются в нынешнем состоянии их организации в наибольшей степени. Акцентирую вот это "в наибольшей". Без такого акцента участники начинают ставить довольно много отметок на разных участках параболы, и интегральная картина смазывается, теряет выразительность. \*1отом я собираю эти листки, на большом листе флип-чарта или на стене все-произвожу параболу и переношу на нее все отметины. Как правило, получаются кластеры, группирующиеся плотно на некоторых стадиях.

Если же атмосфера не напряженная, отношения открытые — я прошу каждого выйти к этой параболе и самим нанести на нее соответствующее обозначение.

А после этого обращаю внимание всех, что так или иначе в любой организации появляются признаки одряхления, и если пока на параболе их не оказалось или оказалось мало, то как же нам упредить их нарастание, т. е. каким образом заняться обновлением, оздоровлением общефирменного организма. А отсюда уже удобно и логично перейти к управленческим ошибкам и оргпатоологиям. Полчаса на эту процедуру достаточно.



## РАБОТА С УПРАВЛЕНЧЕСКИМИ ОШИБКАМИ

Один из занимательных и результативных приемов вовлечения клиента в консультационный процесс есть специфический подход к организационной диагностике, когда мы предлагаем клиенту некоторые процедуры, проблематизирующий материал, отталкиваясь от которых, используя их, руководитель оценивает положение в своей организации или состояние и качество управления. Именно своего управления, своей руководящей работы. Такой подход мы называем организационной самодиагностикой.

Это целая технология. Но из лучших методик, которые в нее входят, я назвал бы работу с управленческими ошибками.

### Управленческие ошибки руководителей

#### 1. Естественные (неизбежные) ошибки:

- а) в прогнозах тенденций на рынке, возможных действий конкурентов, спроса и т. п.;
- б) в оценках ситуации в организации, качества продукции, способностей работников и т. д.
- в) непредвиденные, но в принципе предвидимые события, последствия собственных действий и т. д.

#### 2. Предубеждения:

- а) неприятие перехода от модели управления "приказ - исполнение «к модели управления "согласование интересов";
- б) неприязнь к поведенческим технологиям, например к использованию правил, методик для проведения коммерческих переговоров, командной работы, разрешения конфликтов и т. п.;
- в) "ерунда все, что нельзя посчитать" - предубеждение против качественных методов стимулирования, оценки работников и т. д.;
- г) отношение к работе над стратегией как к занятию абсолютно непрактичному;
- д) заниженная оценка реального потенциала работников;
- е) боязнь делегировать ответственность своим подчиненным.

#### 3. Незнания:

- а) закономерностей смены стадий развития организаций;
- б) методов формулирования должностных функций;
- в) современных мотивационных систем;
- г) методов анализа ситуаций;
- д) управленческих технологий.

#### 4. Неумения:

- а) формулировать цели своей фирмы;
- б) доводить общефирменные цели до целей подразделений и работников;
- в) просчитывать свои решения на реализуемость;
- г) планировать многовариантно;
- д) обеспечивать фактическое выполнение решений;
- е) использовать индивидуальные особенности работников.

#### 5. Дисфункциональные склонности:





- а) к самоцентризму, т. е. стягиванию максимума решений и проблем организации на себя;
- б) демотивирующий стиль руководства, т. е. упор на подчеркивание упущений работников, а не на оценку их достижений;
- в) "информационная алчность" - стремление знать и контролировать в организации все;
- г) дублирование порядка, когда руководители выдают задания, повторяющие должностные инструкции, положения об отделах и т. д.;
- д) склонность давать задания, устраивать разборательства "через голову» подчиненных руководителей;
- е) перегрузка лучших работников по принципу "грузить на того, кто везет";
- ж) привычка назначать нереальные, т. н. "мобилизационные" сроки выполнения заданий;
- з) поспешность в выдаче заданий, отчего у подчиненных возникает установка: "не торопись выполнять - скоро отменят";
- и) необязательность на слово, пренебрежение своими обязательствами и обещаниями, что разрушает репутацию руководителя - его ценнейший капитал;
- к) склонность поддаваться манипулированию со стороны подчиненных;
- л) эмоциональное подавление подчиненных: силой голоса, грубостью, нетерпимым тоном, что ведет к большим управленческим потерям (снижение инициативы сотрудников, имитация их согласия, сокрытие информации и собственных мнений).

**6. Управленческие иллюзии:**

- а) вера в непогрешимость своих решений, убежденность в том, что главные причины сбоев в управлении - низкая исполнительская дисциплина, внешние обстоятельства, а не собственные просчеты;
- б) культ материального стимулирования, сведение всей мотивации к доплатам, премиям, бонусам, нежелание "включать" более сложную мотивацию персонала;
- в) склонность видеть причины своих трудностей прежде всего вне, а не внутри организации;
- г) преувеличение фактора лояльности ближайших сотрудников при их подборе и оценке и т. д.;
- д) склонность рассматривать достигнутое благополучие как постоянное, самоуспокоение, игнорирование возможных угроз.

I. Впишите, пожалуйста, здесь те управленческие ошибки, которые, по вашему мнению, не нашли отражения в приведенном перечне (обозначьте каждую из них соответствующей цифрой и буквой).

II. Выделите, пожалуйста, из перечисленных и добавленных вами ошибок по 3-4 в каждый квадрат (обозначьте их соответствующими им цифрой и буквой).

А	Б
Представляют наибольшую опасность для дела	Особенно актуальны для вашей организации сегодня



Каким образом работают с этим списком? Сначала хорошо бы раздать участникам листки с этим списком. Обратить их внимание на группировки: они ведь разные по объему. Потом предложить громко и отчетливо зачитывать по одной всем участникам по очереди

1. Хорошо и прокомментировать каждую примерами из собственной практики.

1 Наверное, Вы хотите спросить. "А зачем читать вслух?" Такой вопрос могут задать и сами клиенты. Отвечаю: во-первых, зачитывание побуждает каждого глубже вникать в смысл текста, зрительное восприятие переходит в речевое и слуховое. Во-вторых, зачитывание по очереди нарушает монотонность, создает разнообразие звучания, что тоже ценно. В-третьих, так возникает соучастие в общей

А потом можно предложить руководителям вопрос: "Не могли бы вы дополнить этот список?" Чаще всего дополнения идут в развитие уже имеющихся в списке. Но их стоит записать на доске или ватмане с указанием соответствующей буквы и цифры (т. е. в какую группу ошибок он относит свое предложение).

Потом предлагается новый вопрос: **"Какие из этих ошибок, включая и только что предложенные, вы считаете особо опасными (не более 3-4 из всего списка) ?"** Каждый называет ошибки по буквам и номерам. Вы записываете их на ватмане или доске. И потом смотрите: какие называются чаще всего.

Следующий вопрос: **"Какие из этих ошибок актуальны для вашей организации сейчас?"** И все повторяется. Вы снова оцениваете повторяемость и сравниваете ответы на второй и третий вопросы (самые опасные вообще и наиболее актуальные для них сейчас). Полученная картина дает Вам основание сделать вывод: над какими ошибками надо работать уже сейчас, и предложить Ваши услуги по этой части в меру Ваших способностей.

Техника работы с этим списком очень зависит от состава команды руководителей. Бывает, что это одно лицо - тогда все ясно - он в квадратах А и Б делает соответствующие отметки. И Вы с ним обсуждаете, как именно можно упреждать появление обозначенных там ошибок.

Если отношения в управленческой команде напряженные либо Вы имеете дело не столько с управленческой командой, сколько со строгим и жестким начальником и его осторожными подчиненными, то лучше работу строить анонимно. А именно: раздать каждому список, в нем они делают требуемые пометки, Вы собираете, затем делаете обобщение без них и в другое время представляете первому руководителю или же всей группе сводный продукт. Можно в этом случае раздать всем бумажные квадратики (не клейкие), участники работы на них делают соответствующие обозначения, Вы их собираете и либо при них, либо (если их руководитель воспринимает это болезненно) без них делаете сводку.

Теперь представим, что перед Вами дружная, сплоченная команда с открытыми, хорошими отношениями. Тогда чего секретничать? Раздайте всем листки, проведите зачитывание с Вашими комментариями. А потом подойдите к листу ватмана, напишите в один ряд с небольшими интервалами цифры от 2 до 6, обозначающие номера группировок ошибок. Почему без первого? Просто с неизбежными ошибками мало смысла работать - они все равно будут, хотя иногда стоит и первый блок обозначить здесь. Даже количество неизбежных ошибок все-таки можно снижать. От середины каждой цифры проведите вертикальную черту.

Затем предложите участникам по очереди назвать, что у них попадает в квадрат "А" - только цифру с буквой, и записывайте под каждой цифрой соответствующую букву слева от



вертикальной черты. А если какая-то буква повторяется два или больше раз, ставьте справа сверху от нее апостроф (черточка-работе - все следят за своей очередью, не отвлекаются. Если возникает какой-то барьер, нежелание зачитывать - предложите начать первому руководителю, т. е. тому, с кем Вы об этой работе договаривались. А уж за ним, как Вы понимаете, остальные последуют легко ку), таких апострофов у некоторых букв набирается много, что и указывает на важность и актуальность этой ошибки.

Когда все высказались по поводу левого квадрата, перейдите к правому и справа от вертикальной черты повторите все то же самое.

Потом предложите всем посмотреть, что получилось:

- \* где самые большие кластеры (больше всего апострофов);
- \* где левая сторона максимально совпадает с правой;
- \* как эти ошибки связаны между собой - нет ли между ними общности, взаимосвязи.

Высказывания клиентов дают ценный материал для оргдиагностики, но есть большая опасность подмены проблемы, если не будет проведена работа по диагностике еще в двух направлениях - наблюдение за управленческой деятельностью и анализ управленческих решений.

Источник/Автор: «Методы развития организаций» Пригожин А.И.

Диагностика клиентов есть часть ситуационного анализа.

Читайте далее:

Диагностика патологий