

УДК 304.44+316.4

Актуальные теоретико-практические аспекты из опыта организационной диагностики А.И. Пригожина



Крейк А.И.

Кандидат социологических наук,
доцент кафедры социологии и массовых коммуникаций
Новосибирского государственного технического университета,
доцент кафедры социологии Новосибирского государственного
университета экономики и управления

Мельникова А.С.

Старший преподаватель кафедры социологии и массовых коммуникаций
Новосибирского государственного технического университета,
доцент кафедры социологии Новосибирского государственного
университета экономики и управления



Рязанова Т.А.

Старший преподаватель кафедры социологии и массовых коммуникаций
Новосибирского государственного технического университета

В статье анализируются теоретико-методологические и методические основания концептуальной модели для социологической диагностики организаций и управления, которую разработал и использует в своей повседневной практике отечественный ученый и консультант по управлению А.И. Пригожин.

Ключевые слова: диагностика, организации, управление, консультирование, методология, методы.

Еще в 2009 г. руководитель Центра социологии управления и социальных технологий Института социологии РАН А.В. Тихонов охарактеризовал состояние управленческой мысли в России как кризисное [1, с. 444]. Судя по уровню ее современного социально-экономического, инновационного и культурного состояния, отечественное управление охарактеризовать в целом как успешное не приходится. В то же время Россия обладает высоким научным и прикладным потенциалом в области управления благодаря целой плеяде отечественных исследователей и практиков мирового уровня.

Одним из них является А.И. Пригожин, соединяющий в своем лице признанного в России и за рубежом методолога управления и практика, консультанта по управлению. А.И. Пригожин является одним из создателей отечественной социологии организаций и управления. Кроме того, он сертифицированный консультант по управлению, создатель и директор первой в России Школы консультантов по управлению, президент Национального института сертифицированных консультантов по управлению, состоит в Международной ассоциации организационного развития и Международном совете институтов по управленческому консультированию. Он внес

огромный вклад в развитие теории и методологии исследования организаций. В частности, им написаны следующие книги: «Современная социология организаций» [2], «Методы развития организаций» [3], «Дезорганизация: причины, виды, преодоление» [4], «Цели и ценности. Новые методы работы с будущим» [5], «Организации: Системы и люди» [6] и ряд других, а также более 500 статей.

В его трудах изложены не только многие теоретические и методологические организационные и управленческие аспекты, во всех названных выше работах дано с разной степенью подробности описание организационных и управленческих процессов и состояний, а также применения конкретных подходов и методов их диагностики. Нередко А.И. Пригожин рекомендует конкретные пути организационного развития для преодоления имеющихся проблем.

А.И. Пригожин одним из первых стал заниматься социологической диагностикой организаций и управления в нашей стране. К настоящему времени у него сложилась оригинальная авторская система теоретико-методологических подходов к диагностике организаций и управления, применяемых методов и используемых методик. Соответственно, его опыт следует изучать и тиражировать, чему и посвящена данная работа.

А.И. Пригожин считает, что основой развития «организации как целого» является «глубокое консультирование», которое предполагает организационную диагностику, работу с целями, процессами, организационной культурой и так далее. Глубокое консультирование, в отличие от фрагментарного (то есть решения отдельных задач, поставленных заказчиком), включает следующие элементы:

1) Экспертное консультирование – передача клиенту знаний о новейших достижениях в управленческой науке и опыта других организаций.

2) Процессное консультирование – методическое обеспечение работы сотрудников клиентской организации по анализу и решению проблем.

3) Проектное консультирование – предложение клиенту конкретных проектов и программ для изменения организации [5, с. 429].

В качестве методологической основы диагностики организаций А.И. Пригожин использует системный подход на диалектической основе. Такой синтез методологий не является новым, а происходит из закономерных тенденций, и, как утверждает А.И. Пригожин, в его рамках разработаны широко распространенные приемы диагностической практики [3, с. 28].

Используемый А.И. Пригожиным интегрированный методологический подход к диагностике организаций представляет собой синтез двух методологий. Преимущества системного подхода к рассмотрению организаций А.И. Пригожин видит в том, что с его помощью описывается явление си-

нергии, организация понимается как целостность, а ее анализ является комплексным. Однако, приходится констатировать, что системный подход для А.И. Пригожина иногда фактически оказывается тождественным структурному. В частности, это прослеживается у А.И. Пригожина, когда он пишет: «Системный подход знает один главный способ анализа объекта – через разложение его на подсистемы. Тогда в центр внимания выдвигаются структурные связи объекта, взаимодействие его составных частей» [3, с. 27]. Это говорит о, по сути, «структурном» в данном случае понимании системного подхода А.И. Пригожиным.

Диалектический подход используется А.И. Пригожиным для «разложения объекта на противоположности, поиска источника его самодвижения во внутренних противоречиях» [3, с. 27]. В целом суть системного подхода на диалектической основе состоит «в рассмотрении объекта в напряженном равновесии, т.е. через выделение в нем существенных противоречий как основы его развития» [3, с. 27]. При этом противоречия неизбежны для сложных систем, которыми являются организации.

Таким образом, понимание А.И. Пригожиным организаций и управления как структур и применение к их анализу диалектического подхода делает методологию социологической диагностики организаций и управления направленной на изучение структурных противоречий в системе управления. При таком подходе противоречия всегда находятся «внутри» организации и связаны с различными аспектами ее функционирования.

Для понимания целей социологической диагностики организаций и управления, ее «смысла» и направленности анализа информации необходимо определить, как А.И. Пригожин понимает феномен организаций.

А.И. Пригожин считает, что «организация есть целевая общность», при этом подразумевается, что эта общность иерархическая и управляемая, а также «не только человеческая общность, но и социальный инструмент и безличная структура» [3, с. 23]. Он предлагает следующее понимание сущности организаций: «Организации возникают тогда, когда достижение каких-либо общих целей осуществляется через достижение индивидуальных целей; или же когда достижение индивидуальных целей осуществляется через выдвижение и достижение общих целей» [2, с. 45]. В этом определении учитывается не только цель создания организации, но также и личные цели ее членов. В определении ясно прослеживается диалектика и целерациональность.

А.И. Пригожин предлагает использование двух общих методов анализа организаций и управления: *проблемный* и *задачный*. Рассказывая о практике диагностики организаций и управления, он указывает, что клиенты, делающие заказ на оргди-

агностику, чаще всего предлагают консультанту по управлению решить какую-то определенную задачу, например, формирование нового подразделения, распределение функций, установление контроля над исполнением работ и так далее. Однако решение задач без определения проблем не всегда оправданно. Клиент может до конца не осознавать, какая проблема существует в организации. Для выявления организационных проблем и проводится организационная диагностика. Поэтому, считает А.И. Пригожин, диагностика организаций должна быть основана на проблемном подходе, суть которого в поиске проблем [2, с. 241] и противоречий в управлении организацией.

Смысл организационной диагностики, по мнению А.И. Пригожина, состоит в том, чтобы были созданы условия для активной беседы между консультантом и руководителем с целью вывести его на понимание существующих проблем управления [3, с. 226-227].

Предметом диагностики организации и управления в понимании А.И. Пригожина являются организационные патологии, под которыми он понимает «причины устойчивого целенедостижения организации» [3, с. 96], а диагностика целей – один из важнейших компонентов диагностики организаций.

А.И. Пригожин выделяет следующие разновидности организационной диагностики:

- организационная самодиагностика;
- диагностическое интервью;
- анализ управленческих решений;
- диагностическое наблюдение [3, с. 230-247].

Ниже представлены каждая из них.

Организационная самодиагностика проводится клиентом вместе с консультантом, и это предварительный этап анализа организации. В этом случае А.И. Пригожин предлагает использовать следующие методы самодиагностики:

- метод «Метафора»;
- метод «Крестовина»;
- схема «Жизненного цикла» организации;
- анализ управленческих ошибок;
- анализ организационных патологий.

Самодиагностика с использованием этих методов проводится в малой группе из сотрудников, которые выбираются руководителем из доверенных лиц, либо с сотрудниками и руководителем консультация проводится раздельно, если консультант замечает, что руководитель может подавить высказывание мнений и инициативу своих подчиненных. Заранее подготавливаются бумага, фломастеры и прочее. Информацию по всем методикам можно собрать в один день, это занимает примерно 6-8 часов.

По технике проведения перечисленные методики мало различаются, их различие состоит в том, какую информацию они могут дать. Метод «Метафора» предлагает сотрудникам представить организа-

цию в необычном виде; здесь требуется составить рисунок образа фирмы таким, каким его видит человек. Метод «Крестовина» основан на модели диагностики организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна [7], которая модифицирована А.И. Пригожиным, представляя собой координатную ось с четырьмя сторонами, соответствующими ориентации организации:

- на власть и иерархию отношений;
- на внутренние проблемы организации;
- на инициативность, инновационность персонала;
- на рынок, клиентов.

При использовании модели «Жизненного цикла» организации сотрудникам предлагается по признакам определить, на каком этапе жизненного цикла находится их организация. При анализе управленческих ошибок участникам раздается классифицированный список управленческих ошибок, составленный А.И. Пригожиным на основании его опыта диагностики организаций. После чего участники самодиагностики читают этот список и анализируют, применяя его к их организации. Аналогичная работа проводится со списком организационных патологий.

Самодиагностику организации, предложенную А.И. Пригожиным, очень удобно использовать на первоначальном этапе социологической диагностики организаций и управления, поскольку используемые им методы являются качественными, поскольку получаемая с их помощью информация не формализована и ее источником является сотрудник как субъект. На начальном этапе организационной диагностики использование качественных методов имеет неоспоримые преимущества.

Данный тип анализа может дать консультанту большое количество информации, и это один из наименее затратных по времени и бюджету видов анализа организаций и управления. Он включает в себя анализ различных документов, «производимых» организацией, – приказов, распоряжений, протоколов, планов и других. А.И. Пригожин предлагает следующие методы анализа управленческих решений:

- группировки решений;
- измерение управляемости организации;
- определение стиля управления [3, с. 249-279].

При группировке решений консультант анализирует определенную управленческую структуру. В этом случае группируются решения по какому-либо признаку, типу принимаемого решения. А.И. Пригожин приводит пример группировки управленческих решений по следующим признакам:

- нормотворческие;
- разовые;
- ситуационные (назначения, ссуды);
- стратегические (цели, статусы) [3, с. 250].

Анализ сгруппированных решений позволяет выявить (не)соответствие в работе управленческой

структуры определенной норме. Анализ управленческих решений, несмотря на простоту, очень многогранен, так как классификация решений может быть проведена по следующим разным основаниям:

- по ориентации решения на поддержание или изменение организационного порядка;
- по объему охватываемого им организационного пространства (решение касается одного человека, группы людей или всей организации) и так далее.

Основание для типологии в этом случае может подсказать социология и смежные науки.

А.И. Пригожин предлагает следующую классификацию управленческих решений:

1. Жестко детерминированные решения, среди которых он выделяет:

- а) стандартизированные, рутинные (например, выдача заработной платы);
- б) производные, «вторичные» (например, выполнение решений вышестоящих органов);

2. «Инициативные» решения, среди которых он выделяет:

- а) ситуационные (например, поощрения, наказания);
- б) реорганизационные, направленные на изменение организационного целого [3, с. 259].

Последний тип управленческих решений представляет собой наибольший интерес с точки зрения А.И. Пригожина, поскольку этот тип решений предполагает личный вклад руководителя и информативен для диагностики участия руководителя в развитии организации. Кроме того, для помощи в принятии этого типа решений консультанты приглашаются чаще всего.

Измерение управляемости организации представляет определенную сложность, поскольку понятие «управляемость организации» включает множество смыслов. В современном мире проблема управляемости заключается не только в исполнении работниками организации указаний со стороны руководителей. С развитием возможностей коммуникации и увеличением потока информации, само управление усложнилось. Поэтому управляемость организации складывается из многих факторов, диктуемых сложностью управляемого объекта [3, с. 253-269].

Определение стиля управления руководителя производится также в основном с помощью метода группировки управленческих решений. Стиль управления руководителя складывается из его личных качеств и культуры организации, которой он руководит. А.И. Пригожин предлагает использовать понятие «стиль руководства» как более узкое по отношению к понятию «стиль управления». В данном случае, стиль руководства – это «личное, персональное воздействие одного работника на трудовое поведение других, закрепленное административно-правовыми средствами» [3, с. 276].

Определение стиля руководства и стиля управления позволяет выявить противоречия в работе организаций. Исходя из классификации управленческих решений, предложенной А.И. Пригожиным, может быть проведен анализ документов, возможно также наблюдение, экспертный опрос. А.И. Пригожин отмечает особый тип управленческих решений – дублирование уже существующих инструкций в приказах. При выполнении «дублирующего» приказа получается, что работник выполняет то, что и так должен выполнять по инструкции.

По мнению А.И. Пригожина, диагностическое интервью – это основной метод проведения диагностики организаций. Интервью проводится с руководителем, и его результат в большой степени зависит от мастерства и квалификации консультанта. Также следует отметить, что между социологическим интервью как методом исследования и диагностическим интервью есть важное различие. Оно заключается в том, что при проведении социологического интервью требуется свести к минимуму «эффект интервьюера», то есть влияние интервьюера на ответы респондента. В диагностическом интервью противоположная ситуация. Согласно технологии его проведения, консультант должен повлиять на руководителя, навести его на осознание организационных проблем, даже возможно между ними вступление в полемику [5, с. 216].

Диагностические интервью делятся на два вида: ознакомительное и развивающее [3, с. 298-303]. Ознакомительное интервью происходит при первой встрече консультанта с руководителем. Консультант задает общие вопросы о типе деятельности организации, а руководитель интересуется возможностями диагностики, ее результатами, оплатой и другими деталями. Развивающее интервью происходит в следующие два этапа:

Первый этап – это интервью по целям. Оно предполагает вопросы, касающиеся различных аспектов, связанных с целями организации. Например:

- наличие у организации долгосрочных целей;
- осведомленность респондента о текущих и долгосрочных целях организации;
- степень совпадения понимания целей в разных организационных структурах;
- согласованность целей подразделений и целей организации и так далее [3, с. 300].

Второй этап – интервью по проблемам. По сути, выявление проблем начинается на первом этапе, когда выявляются противоречия, связанные с целями. Но основная работа по выявлению проблем проводится на данном этапе, когда специально выявляются существующие проблемы. На часть выявленных проблем невозможно повлиять, поэтому необходимо определить, каковы источники у проблем, на которые можно повлиять.

Вопросы для диагностического интервью должны быть составлены заранее, однако если интервью неформализованное, оно не предполагает четкой структуры. Главная цель интервью – выявление и осознание организационных проблем руководителем. Поэтому А.И. Пригожин советует использовать различные приемы, которые способствуют этому. К таким приемам относятся:

- 1) использование итерации (повторение вопроса) для выявления коренной проблемы;
- 2) сопоставление высказывания руководителя с противоположным высказыванием с целью стимулирования размышления;
- 3) использование воображаемых ситуаций (проективные вопросы):
- 4) метод «Диверсионка», заключающийся в том, чтобы представить, какие события должны случиться для разрушения организации и другие [3, с. 303-307].

Анализ проблем организации является важной частью диагностики и проводится консультантом самостоятельно. А.И. Пригожин предлагает такое определение организационной проблемы: это «противоречие в организации, требующее его управленческого решения» [3, с. 308]. Организация, согласно диалектическому подходу, полна противоречий. Например, между целями и средствами, между формальной и неформальной структурой. Они существуют в организации в любой момент, однако в некоторых случаях эти противоречия обостряются и порождают проблемы, и задача консультанта по управлению состоит в выявлении этих «острых противоречий».

А.И. Пригожин выдвигает следующую классификацию типов организационных проблем:

- сущностные проблемы, существующие во всех организациях и связанные с описанными противоречиями;
- социокультурные проблемы, связанные с особенностями деловой среды организации;
- ситуативные проблемы, возникающие из-за ошибок или недочетов в руководстве [3, с. 310-311].

После того, как проблемное поле определено, его необходимо структурировать.

А.И. Пригожин предлагает делать это с помощью экспертного интервью, в котором участвует несколько человек из разных позиционных групп. От экспертов требуется:

- 1) отсортировать проблемы по важности;
- 2) объединить некоторые проблемы в одну, если они не различаются по содержанию;
- 3) сгруппировать оставшиеся проблемы по какому-либо значимому основанию;
- 4) выявить характер взаимосвязи между группами проблем попарно [3, с. 319-320].

Результаты наблюдения дают полезную информацию о том, что руководитель или сотрудники

могут не замечать из-за привычки. В документах фиксируется много информации о деятельности организации, а наблюдение может помочь разглядеть фон, на котором она происходит.

А.И. Пригожин выделяет следующие виды диагностического наблюдения:

1. Активное диагностическое наблюдение – консультант включается в какие-то процессы в исследуемой организации следующим образом:

- включенного наблюдения – консультант принимает на себя какую-либо роль, предусмотренную организационным порядком;
- участвующего наблюдения – консультант не скрывает своих намерений и просит взяться за выполнение какой-то работы;
- проблематизирующего наблюдения – консультант намеренно создает какие-либо проблемы для работника(ов) организации и следит за их реакцией.

2. Стороннее наблюдение в виде:

- наблюдения за совещаниями, целью которого является выявление стиля управления, наличия команды в управлении, отношения руководителей и подчиненных;
- наблюдения за конкурентами проводится, например, на демонстрационных выставках, где всем участникам можно задать одни и те же вопросы, а затем сравнить ответы [3, с. 331-333].

А.И. Пригожин разработал свою модель культуры в организации. Он разделяет организационную культуру на: отношенческую и управленческую. Отношенческая культура организации – это стиль взаимодействия между сотрудниками, между руководителем и подчиненными, отношение сотрудников к своим обязанностям. Управленческая культура организации – это стиль менеджмента, его ориентация на инновации или сохранение традиций, на конкурентность или пассивность и так далее. А.И. Пригожин предлагает использовать вопросник с порядковой шкалой для оценки предложенных им свойств отношенческой и управленческой культуры [5, с. 366-367].

Таким образом, представленные аспекты пригожинского опыта организационной диагностики позволяют сделать следующий вывод: совокупность используемых А.И. Пригожиным теоретико-методологических подходов, методов и диагностических методик дает основание утверждать, что им разработана оригинальная авторская концептуальная модель диагностики организаций и управления.

Литература:

1. Тихонов А.В. Социология управления. Теоретические основы. – М.: «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2009. – 472 с.
2. Пригожин А.И. Современная социология организаций: учеб. – М.: Интерпракс, 1995. – 296 с.
3. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.
4. Пригожин А.И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.
5. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. – М.: Дело; АНХ, 2010. – 431 с.
6. Пригожин А.И. Организации: Системы и люди. – М.: ЛЕНАНД, 2015. – 176 с.
7. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.

Actual Theoretical and Praxiological Aspects from the Experience of Organizational Diagnostics of A.I. Prigogine

Kreyk A.I., Melnikova A.C.
Novosibirsk State Technical University,
Novosibirsk State University of Economics and Management

Ryazanova T.A.
Novosibirsk State Technical University

The article analyzes the theoretical, methodological and methodical foundations of the conceptual model for the sociological diagnostics of organizations and management, which was developed and used in everyday practice by a domestic scientist and management consultant A.I. Prigogine.

Key words: diagnostics, organizations, management, consulting, methodology, methods.

