

**Практика применения проективных методик самодиагностики  
организации (на материале диагностики двух проектных компаний  
сибирского региона)**

**Блинов В.Н.,**

*профессор кафедры управления образованием Томского государственного  
университета, сертифицированный консультант по управлению*

**Павлюкевич М.П.,**

**Тихонова И.О.,**

*Магистранты 2 курса факультета психологии  
специальности «управление персоналом»  
национально-исследовательски  
Томский государственный университет  
Томск Россия*

**Благодарности:**

*Выражаем благодарность за материалы по организационно-диагностике  
консалтинговой группы “Интеллектуальные инвестиции” а также  
сотрудникам группы участвовавшим в их сборе и обработке в частности  
Катерине Снежково .*

**Аннотация:** В данной статье описаны результаты исследования двух организаций проективными методиками «Метафора» и «Крестовина». На основании полученных данных сделано предположение о возможной причинно-следственной связи стадии жизненного цикла, сферы деятельности организации и организационных патологий.

**Ключевые слова:** малый и средний бизнес, организационная диагностика, проективные методики организационной диагностики, «метафора», «крестовина», клиентоориентированность.

В России малый и средний бизнес пока не достиг того средообразующего положения в экономике, какое он занимает в развитых странах [6]. Наша гипотеза заключается в том, что одним из главных препятствий к его росту и развитию являются социокультурные факторы, и в частности дефициты и парадоксы национальной управленческой культуры, препятствующие росту каждой из компаний [2,3,4,5,9].

Динамика организационных изменений, обусловленная взаимодействием с окружающей средой, ростом и развитием самой организации, делает актуальным точную формулировку, конкретизацию таких проблем организации, и использование для этого специальных методик. Проблемы организаций принято называть в практике организационной диагностики патологиями, которые зачастую являются достаточно типичными для ряда компаний, но, тем не менее, зачастую требуют особых подходов для разрешения, зависящих от причин их возникновения [7,10].

Особую важность для постановки проблем управления имеют методики самодиагностики компаний, позволяющие учитывать представления людей об актуальных проблемах управления [7]. К подобным методикам предъявляются определенные требования: они должны быть достаточно просты в использовании, не должны требовать значительного организационного и технического обеспечения, должны быть достаточно экономичны и, прежде всего, должны отражать реальную ситуацию, давать максимально объективный результат. К таким методикам относятся «Метафора» и «Крестовина», возможности использования которых показаны А.И. Пригожиным в книге «Методы развития организаций» [10]. Настоящая работа выполнена как аттестационная по учебному магистерскому курсу «Организационная диагностика» и содержит анализ результатов применения методик, преподаваемых в этом курсе [8] на материале 2 кейсов реальных организаций малого и среднего бизнеса сферы услуг проектирования, действующих в Сибирском регионе.<sup>1</sup> Оба предприятия на момент исследования находились в нормальном, платежеспособном состоянии и обратились за консультационными услугами с запросом на дальнейший рост и развитие бизнеса.

<sup>1</sup> По условиям конфиденциальности управленческого консультирования, название компаний не раскрывается.

1. Предприятие среднего бизнеса – проектная организация в сфере дорожного строительства, с солидным возрастом (75 лет на рынке). Около 1000 сотрудников, в среднем предпенсионного возраста. Есть собственное здание, техника, хорошая история, репутация и известность, положения одного из лидеров на национальном рынке.

2. Предприятие малого бизнеса - сравнительно молодая организация (12 лет на рынке). Основная деятельность - предоставление комплексных услуг по проектированию, строительству и эксплуатации зданий. Работает 26 человек в возрасте около 30 лет, уже имеющие опыт работы с новыми технологиями. Материальная база еще не наработана, заказы местного значения.

Несмотря на разный возраст, в жизненном цикле Адизеса [1] обе компании, по результатам экспресс-диагностики, находятся на переходе от стадии «Давай-давай» к «Юности» в фазе «Роста».

Самодиагностика была проведена методами «Метафора» и «Крестовина» [10] с целью вовлечения руководителей в процесс само рефлексии для выявления в последующем проблемного поля в системе функционирования организации. В обоих случаях работа проводилась с небольшими группами менеджеров (в малом предприятии – 5 человек, в среднем – 10 человек), отобранных руководителем из числа людей, отвечающих за ключевые процессы, мнение которых значимо для руководства. Членам группы было предложено за 10-15 минут на заготовленных листах А4 с помощью приготовленных заранее цветных маркеров нарисовать образ Компании. Акцентировалась анонимность рисунков, возможность уединиться в других частях офиса, рисовать предлагалось любые образы, без всяких ограничений, лишь бы другие могли понять, что именно хотел сказать автор. Далее рисунки обсуждались участниками группы, причем в ряде случаев сотрудники предпочли не скрывать свое авторство рисунков, и с готовностью пояснили, что они хотели выразить ими. Далее в результате коллективного обсуждения рисунки были сгруппированы сотрудниками по ассоциативно-сходным признакам. Опуская подробное описание обсуждения каждого рисунка в отдельности, рассмотрим то общее, что, так или иначе, проявлялось на всех или большинстве из них.

1. Несмотря на проектный характер предприятий, практически ни на одном рисунке не была ярко выражена клиентоориентированность: на вопрос: «А где же на рисунках клиенты и сотрудники?», участники отшутились – «Где-то прячутся...», - и в самом деле лишь на одном рисунке были изображения одного очень большого и нескольких маленьких человечков – то ли клиентов,

то ли работников;

2. На большинстве рисунков нет динамичности, целеустремленности, что говорит об отсутствии командности, отсутствии видения общих целей;

3. Единичные рисунки участников, интерпретировавшиеся как связанные с динамикой организации, были не однозначны: на одних рисунках динамика вроде бы есть («корабль»), но корабль может и стоять на якоре, на другом рисунке люди идут, но идут в одну сторону - к домику – («утром на работу, вечером – обратно?»), конкуренты также на одном рисунке вроде бы обозначены, но в виде аморфного и слабого давления на большой и неподвижный куб. На большинстве рисунков движение не обозначено, как и образов, говорящих о наличии целей, инноваций, конкурентов, что интерпретировалось как признаки стагнации.

Далее участникам было предложено оценить соотношение 4 ориентаций по 4 осям (методика «Крестовина»), тем самым отвечая на вопрос: «куда тратиться время и энергия в организации»?:

- 1) на внутренние проблемы организаций;
- 2) на инициативность, инновационность персонала;
- 3) на рынок, клиентов;
- 4) на власть, иерархию отношений.

Рисунки также оказались похожи: явно преобладающими были ориентации на внутренние проблемы, либо на иерархию, а самая сильная – на клиента. При этом ведущим было отмечено, что рисунки с доминированием клиентной ориентации противоречат тому, что мы видели (точнее не видели клиентов) на рисунках «Метафоры», а значит, скорее всего, - выдают желаемое за действительное. Нужно сказать, что тенденция к слабой клиентоориентированности является одной из наиболее распространенных вызовов, согласно исследованию актуальных Российских HR-трендов [2, С.47]. Более того, на рисунках «крестовины» практически не выражена инновационная составляющая, хотя направленность на рынок и клиентов не может быть реализована полностью без инноваций, инициативы со стороны сотрудников. Большое внимание внутренним проблемам свидетельствует о том, что многие проблемы либо не решены, либо решаются медленно и неудовлетворительно, а управленческие коммуникации внутри компании не отлажены.

На наш взгляд, феномен низкой клиентной ориентации тесно связан со всей группой организационных патологий «патологии организационных

отношений» по А.И. Пригожину. Это проявление низкой управляемости, а поэтому – низкой эффективности и конкурентоспособности отечественных компаний [5]. В качестве общей причины низкой рыночной и инновационной составляющих можно предполагать проявление характерной для России традиции патернализма, в которой взаимодействие по линии «начальник–подчиненный» часто строится не «по-взрослому», где по модели Э. Берна единственно возможны рациональные коммуникации, а сверху вниз – по линии «Родитель – Ребенок», где «начальник» всегда доминирует, а сотрудник уходит в «детскую» безответственную позицию [9, с. 181]. Логично ожидать, что такие отношения внутри компании проецируются у персонала на отношения к внешним клиентам, - делая их столь же безответственными и пассивно-выжидательными, в целом «детскими». Помимо сходства, также в результате исследования выявлены и различия: Так, в средней организации были выявлены признаки чрезмерной иерархии и бюрократизации, отраженные на нескольких рисунках – в образе военного корабля, пирамиды, готического храма, подчеркнуто разных по размеру фигур, идущих к домику. Нельзя забывать, что бюрократия эффективна в стабильной среде при однотипных задачах, чего нельзя сказать про современную бизнес-среду, поэтому бюрократизация – еще один признак стагнации бизнеса. На предприятии малого бизнеса явных признаков бюрократизации нет. При этом среди рисунков есть «дартс» - это признаки целеполагания, тогда как в средней организации вообще нет намеков на постановку целей и общее видение. В данном случае мы не впервые сталкиваемся с отсутствием системного целеобразования в организациях, причем достаточно больших [3]. Кроме того, в малом предприятии есть сотрудники на рисунках (пример про аквариум и рыбок), тогда как в среднем сотрудники не отображены на рисунках вообще (за одним исключением), что говорит о невнимании менеджеров к человеческим ресурсам, хотя именно в данном бизнесе (проектирование) именно люди создают ценность для клиента.

Таким образом, применение проективных методов самодиагностики выявило иллюзию клиентоориентированности при заикленности организации на своих внутренних проблемах и явных признаках стагнации бизнеса. Кроме того, в более крупной компании очевидна недооценка менеджерами значимости инноваций и человеческих ресурсов, что идет вразрез со спецификой проектной деятельности организации.

## Список литературы

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. - СПб.: Питер, 2007. - С.32.
2. Блинов В.Н. Актуальные российские HR - тренды, компетенции и вызовы / В.Н. Блинов, Е.А. Лебедева // Высшая школа. 2015. № 1. С.45-47. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository>. (дата обращения: 30.10.2015)
3. Блинов В. Н. Характеристика процесса целеполагания в организации / В. Н. Блинов, Е. А. Лебедева, Н. И. Нужина // Высшая школа. 2015. № 1. С. 14-15. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499500> (дата обращения: 30.10.2015)
4. Блинов В. Н. У вас кризис роста. Что делать? / В. Н. Блинов, С. А. Филин // Вестник бизнес-образования. Алматы, 2008. № 4. С.16-20. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000501959>
5. Блинов В. Н. Наиболее актуальные организационные патологии сибирских компаний среднего бизнеса (по материалам организационной диагностики) / В. Н. Блинов, Ю. А. Марченко // Качество – стратегия XXI века: материалы XV Международной научно-практической конференции, Томск, 8–9 декабря 2010 г. Томск, 2010. С.65-73. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000519749>
6. Концепция подготовки предпринимателей в Томском институте бизнеса / Красинский С.Л., Блинов В.Н., Маркова А.В., Лемешевская О.В.; Том. ин-т бизнеса. - Томск: Томский институт бизнеса, 2006. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000517077>
7. Липатов С.А. Организационная диагностика: теоретические и методологические основания // Личность. Культура. Общество. №3, 2005.
8. Образовательное сопровождение выполнения студентами курсовых и дипломных работ по направлению «Менеджмент» (специальность «Управление персоналом») : учебное пособие / Г.Н. Прокументова, О.Н. Калачикова, В.Н. Блинов, Н.С. Гулиус Том. гос. ун-т, Ин-т дистанционного образования. - Томск: ИДО ТГУ, 2010. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:00040510>

9. Петрова В.Н. Партнерство в бизнесе: мировой опыт и российский парадокс / В. Н. Петрова, В. Н. Блинов // Вестник Томского государственного университета. 2015. № 392. С. 179-182. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000502868> (дата обращения: 30.10.2015)

10. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. - 864 с.