Почему не работают рекомендации консультантов

Годами корпоративный менеджмент тяготеет к оценке советов по номинальной цене, даваемых консалтинговыми компаниями. Несомненно, солидный размер гонораров консультантов сыграл определенную роль в легитимизации их практики, но вот удалось ли им хоть раз на самом деле обратиться к тем организационным проблемам, которые компании стремились разрешить, осталось спорным, т.к. в большинстве случаев выработанные консультантами рекомендации никогда не были реализованы.

Можно только гадать, сколько консалтинговых отчетов нашли свой конец в корпоративных хранилищах документов, но уж консалтинговые компании точно разбогатели на полученных за них гонорарах.

Адизес Ицхак — профессор Школы менеджмента Калифорнийского университета.

Почему же так много светлых голов тратили так много времени, усилий, а главное — средств, на такое огромное количество предложений, которые никогда не были реализованы на практике? По моему мнению, объяснить это можно несколькими причинами.

Языковой барьер

Как бы ни были хорошо сформулированы и красиво упакованы рекомендации консалтинговых компаний, большинство из них превратились в неэффективные вследствие языкового барьера. Они были написаны на хорошем английском, но не на языке, общепринятом в различных бизнес-подразделениях, и не сформулированы языком тех бизнес-функций, которым они должны были помочь.

В данном случае кадровый состав консалтинговых фирм является содействующим фактором. Обычно в этих фирмах работают люди умные и опытные, но их специализация основана на индивидуальном опыте или отдельной функции, например информационные технологии, финансы или маркетинг. Те, кто ориентирован на процесс — прошел обучение как организационный психолог, специалист по человеческому поведению или по групповой динамике, — сфокусированы на функциональности или на подсистемах и не слишком глубоко погружаются в общий контекст. В результате их консалтинговые рекомендации тяготеют к их же специализации, им не хватает элемента общепринятого в бизнесе языка, что критично для успешного осуществления их рекомендаций и решения проблем.

Чего не хватает в этих усилиях, так это мультидисциплинарного подхода — того, что позволило бы руководителям высшего звена возглавить значительные перемены в компании, не вызывая деструктивного конфликта. Такой

подход обычно требует опыта не в одной или в двух сферах, а сразу в нескольких областях и может потребовать привлечения целого ряда профессионалов, обладающих знаниями в различных сферах бизнеса. И только это позволяет успешно осуществить изменения. Группа, куда могут входить психологи, экономисты и юристы наравне с выпускниками школ MBA и бывшими руководителями бизнес-структур. Понимание процессов и их содержания, владение общим языком и методологией является необходимым условием для осуществления кардинальных изменений. Все это позволит избежать деструктивного конфликта в организации.

Каждое из военных подразделений стран, которые образуют вооруженные силы Объединенных Наций, может обладать выдающимися способностями, но без единого языка, позволяющего обеспечить четкое общее руководство, объединенные силы армейских подразделений не могут быть оптимально использованы. Точно так же и компания без общего языка, признаваемого всеми ее организационными подразделениями, не может следовать стратегии изменений. Возьмем пример организации, оснащенной многочисленными компьютерами с разными оперативными платформами, которые не могут взаимодействовать друг с другом. Компания должна найти такое программное обеспечение, которое позволит всем оперативным системам «разговаривать» друг с другом. Это позволит компании использовать в своих интересах все ее неотъемлемые конкурентные преимущества, в результате чего повысится ее потенциал и упрочится целостность.

Отдельная личность не может изменить организацию; для изменения организации потребуется целая организация. Некоторые компании нанимают тренеров, но направление тренера в организацию с целью интервьюирования нескольких человек и написания отчета с рекомендациями для одного человека — даже если это исполнительный директор — лишь небольшая экономия средств при некотором личностном росте. Для достижения значительных организационных изменений должна работать сплоченная команда специалистов в различных областях, способная обеспечить целостный подход к решению проблем. А целостное рассмотрение организационных проблем требует диагностики всего предприятия.

Ошибочные предписания

Большинство компаний не имеет четкой картины своих проблем. Наличие такой картины равнозначно решению проблем без посторонней помощи.

Рекомендации в бизнесе — план действий — зависят от того, на каком этапе жизненного цикла находится компания-пациент.

Каждая организация имеет свой жизненный цикл, и на каждом этапе этого жизненного цикла она испытывает определенные проблемы; это нормально. Организация может испытывать и проблемы, которые аномальны или даже являются патологией. Консультант должен определить, какие проблемы решать, а какие игнорировать в контексте рабочего плана действий.

Терапевт не прописывает одинаковые лекарства ребенку и взрослому. Рекомендации в бизнесе — план действий — зависят от того, на каком этапе жизненного цикла находится компания-пациент. Правильное лекарство действует лучше и быстрее именно потому, что оно подходящее. Чтобы правильно выбрать лекарство и определить дозу, требуется изучение всех существенных факторов внутри организации — персоналии, стиль управления, структура, процессы, финансы и т.д. — с тем чтобы определить истинные причины болезни, которые могут не обязательно находиться там, куда указывает руководство компании. Компании в общем и целом фокусируют свое внимание на проявлениях проблемы, а не на ее причинах.

Обычно консультанты прописывают лекарство вне зависимости от положения организации на кривой ее жизненного цикла. Лекарство, которое подходит зрелой организации, может угрожать жизни компании, находящейся на ранней стадии развития. Например, четкие стратегии, детальное планирование того, что именно предпринимать и как это осуществлять, могут подходить организации, находящейся на пике или около него. Но для развивающейся компании такая практика может быть опасна, т.к. молодая организация осознает только свои намерения и мечты. Определенный объем планирования необходим, но не тот же самый, что для стабильной зрелой компании, которая может использовать свое четкое знание рынка и наработанный опыт. Растущая компания должна быть гибкой, способной быстро менять направление развития по мере того, как она осознает, что работает, а что нет. По необходимости ее планирование должно быть несколько неопределенным.

Другой пример — это когда консультанты пытаются препятствовать или противостоять диктаторскому стилю управления в компании, т.к. убеждены, что это наносит ущерб организации. Это может быть верно для компании, уже находящейся на этапе расцвета или незадолго до него, но абсолютно неверно в отношении

растущей компании; на самом деле автократичное руководство в компании на ранней стадии ее развития функционально и необходимо, потому что основатели вынуждены защищать свое детище. Это совершенно естественно для основателя — не аномально — быть самоуверенным и защищать свое чадо.

Рекомендации консультантов объединить продажи и маркетинг будут действенными для молодой компании, но могут спровоцировать катастрофу для компании, уже вышедшей «из подросткового возраста» или приближающейся к своему расцвету.

Реальную опасность при монодисциплинарном подходе к решению проблемы можно выразить одной старой пословицей: если единственный инструмент, который у Вас есть, — молоток, то любая проблема начинает походить на гвоздь. Таким образом, если консультант является специалистом в стратегическом планировании, он почти неизбежно посоветует компании определить свои цели и стратегию, прежде чем предпринимать что-либо еще. А этот совет, вероятно, абсолютно ошибочен, потому что компания не может четко определить свои цели и стратегию, если ее структура запутана и не ясна. Консультанты склонны придерживаться убеждения, что стратегия определяет структуру. Это не так. Это может звучать правильно, и, возможно, так и должно быть, но в реальности это не так. Реальность такова, что структура порождает стратегию.

Компании, которые нанимают консалтинговую фирму для реструктуризации своей организации, часто сталкиваются с проблемой сопротивления сотрудников, которые призывают другого консультанта, чтобы достичь согласия, затем приходит еще один консультант для проведения реструктуризации финансовой сферы, которая теперь противоречит стратегическому совету, полученному от первого консультанта.

Однажды в холле медицинского учреждения я увидел карикатуру, в которой были перечислены имена и специальности разных врачей: кардиолог, дерматолог, уролог и т.д. Последним в списке шел д-р Голдберг, чья специальность называлась «побочные эффекты».

Организационная инерция

Организации можно сравнить с моторными лодками. Назовите мне относительную мощность мотора, и я скажу Вам, в каком направлении будет двигаться лодка. Вне зависимости от того, что происходит на палубе, от того, сколько раз капитан крикнет «изменить направление!», двигатель — или в случае с организацией, ее властная структура — определяет, в каком направлении будет двигаться лодка. Большинство инициатив стратегического планирования становятся жертвами укоренившихся властных структур, которые отвергают изменения. Их предпочтения — никаких перемен.

Если единственный инструмент, который у Вас есть, — молоток, то любая проблема начинает походить на гвоздь.

Один из первых шагов, который должен предпринять консультант, — это ослабить «двигатели», сделать их заменяемыми, более податливыми. После того как это произойдет, можно разрабатывать стратегический план, определяющий, в каком направлении должна двигаться лодка. Жизненно важно начать не со стратегии, а как раз со структуры, которая и делает возможным появление стратегии.

Большинство консультантов работают в определенной последовательности. Они определяют стратегию, затем рекомендуют структуру, которая якобы и обеспечит осуществление этой стратегии. Это редко к чему-либо приводит. Мы считаем, что стратегия и структура должны подвергаться изменениям в более интерактивной манере, аналогично треугольной конфигурации или конфигурации в виде перевернутой буквы V, которая позволяет избегать типичного линейного подхода, когда сначала идет стратегия и подтягивает за собой структуру. В основе одной стороны треугольника находится стратегия, в основе другой — структура. Начиная со стратегии, обсуждается сначала миссия и природа организации. Затем осуществляется переход к структуре, создается образец организационной структуры, которая соответствовала бы миссии. Это не окончательная схема — скорее всего, только первый набросок. Он лишь представляет властную структуру, которая согласовывалась бы с миссией. Такие дискуссии и заключения обычно принимаются участниками, поскольку до сих пор никаких кардинальных изменений не было рекомендовано. Это все равно что анестезия перед операцией.

Затем в центре внимания вновь оказывается стратегия, работа ведется уже более детально, потом осуществляется возврат к структуре, уточняются детали. Это постоянное движение вперед-назад скорее напоминает поступательное движение вперед по лестнице — по ступеньке за один раз. В конечном счете две стороны встречаются на вершине. И тогда становится ясно, что если мы хотим реализовать миссию и стратегию, необходимо изменить структуру. Заметьте, что консультант не разрабатывает стратегию, миссию или структуру. Это делает руко-

водство компании. Роль консультанта — просто вести дискуссию, обеспечивать руководство компании необходимым инструментарием для эффективного решения вопросов, а также создавать безопасную атмосферу и предотвращать превращение дискуссии в деструктивную. Методология консультирования обеспечивает инструментарий и процесс, клиент обеспечивает само содержание. Наш опыт подтверждает, что данная методология проведения изменений работает в любой отрасли и в любой среде.

Избегая потрясений

Многие консультанты избегают такого процесса, т.к. он очень затратен по времени для клиента и, значит, его труднее продать. Другие боятся или сомневаются в том, как можно трансформировать властную структуру компании в ходе процесса участия. Чаще всего это для них серьезный политический риск. Но консультант должен иметь желание работать с силовой структурой без ущерба для себя или для кого бы то ни было еще, постоянно подгоняя стратегию и структуру, неоднократно настраивая ту и другую через небольшие изменения до тех пор, пока они не совпадут. Прелесть этого заключается в том, что организация привыкает к изменениям, хотя и небольшим, в противовес большим потрясениям каждые 5 или 10 лет.

IBM является ярким примером компании, которой не удалось осуществить постепенные изменения, вместо этого она предпочла кардинальный переворот, и он закончился полной катастрофой. Недавнее объединение Sears и Kmart — еще один пример компаний, использующих потрясения, вместо того чтобы осуществлять постепенные небольшие изменения во времени. Союз может легко разрушить обе компании. Обычно потрясения вызывают «уничтожение» многих людей, это как организационная липосакция. Альтернативой могут стать регулярные упражнения, сохранение порядка, внедрение небольших изменений в диете и привычках — то, что многим организациям сделать не удается. Вместо этого они сиднем сидят на своих «бочках» и дожидаются момента, когда теряют так много денег, что должны сделать хоть что-нибудь; тогда они резко сокращают количество рабочих мест, нанося ущерб моральному духу организации и угрожая ее здоровью в целом. В этот момент радикальная хирургия может спасти организацию, но она уже никогда не будет здоровой.

Dell представляет собой пример компании, которая успешно осуществляет маленькие, но регулярные постепенные изменения.

Обычно потрясения вызывают «уничтожение» многих людей, это как организационная липосакция.

Небольшие постепенные изменения в процессе и структуре, происходящие на постоянной основе, намного лучше и продуктивнее. Взаимозависимость между структурой и процессом/стратегией выражается через достижение систематических изменений в организации. Это невозможно в рамках монодисциплинарного процесса. Здесь необходим ряд последовательных шагов, имеющих целью объединение стратегии и структуры за счет постоянных изменений.

Применяемая консультантами методология должна быть передана клиенту, с тем чтобы он смог продолжать процесс регулярных постепенных изменений без необходимости привлечения консультанта на постоянной основе. Одно дело — дать компании полезный совет, но если первоначальные рекомендации исчерпали себя, и приходится снова обращаться к консультанту за дополнительным советом, компания вряд ли сможет сохранить какие-либо достижения. Я уверен, что технологию — инструментарий управляющего руководства — необходимо передать клиенту, который должен научиться пользоваться этим инструментарием, с тем чтобы применять его и адаптировать к изменениям окружающей бизнес-

среды и после ухода консультанта. Это исключает неизменную зависимость клиента от консультанта.

Сфера консалтинга претерпевает значительные изменения. Медицинской аналогией может быть пример пациента, который идет с проблемой к своему врачу. Врач, умудренный опытом многолетней практики, диагностирует болезнь и прописывает лечение. Пациент ему следует, но не обязан понимать. Эти взаимоотношения представляют полномочия, которыми наделен врач, и отсутствие таких полномочий у пациента. В настоящий момент ситуация меняется — расширились права пациента, вырос его образовательный уровень и т.д. Тем не менее устоявшийся порядок вещей, когда доктор в силу своих знаний занимает более высокую позицию по отношению к пациенту, сохранился. Консалтинг должен трансформироваться в методологии терапевтического характера. Возьмем психотерапевтов. Они не говорят пациентам, что делать, а просто уничтожают барьеры или блоки, тем самым давая пациентам возможность делать то, что они считают нужным. Точно так же действует и гомеопатия: она устраняет барьеры на пути энергетических потоков, и тело само может позаботиться о себе. Консультанты должны научиться действовать тем же путем.

Когда консультант — каким бы он ни был знаменитым и признанным — выслушивает проблемы клиента и дает рекомендации, ответы на вопросы исходят от консультанта, а не от клиента. У клиента остается только выбор — следовать ли его советам или нет.

Я уверен, что методология консультирования должна быть абсолютно противоположной. Последние 30 лет я только и делал, что проповедовал и проверял на практике свою теорию. Да, консультант задает вопросы. Но ответы на них должен давать клиент. Как психотерапевт, который не подсказывает ответы пациенту, а скорее знает, какие вопросы и в какой последовательности задавать. Это подталкивает клиентов к озарению: «Ага!» — и позволяет им найти собственную «дорожную карту». Любые начальные рекомендации консультанта должны быть представлены в виде «пробного шара». В этом случае клиенты научаются использовать инструменты, которые им дает методология консультирования. Таким образом, окончательное решение проблемы становится их собственным решением.

Нельзя изменить организационный климат путем изменения отдельных личностей: но изменение организационного климата позволяет менять поведение отдельных личностей.

Миф о тренингах

Управленческий тренинг имитирует психотерапевтический процесс, так как тренеры задают вопросы, но он не носит целостного или полидисциплинарного характера. По большому счету тренеры задают вопросы психологического характера, и их внимание сосредоточено на личности того, кем они занимаются. Это порождает ошибочное представление, что, меняя отдельную личность, можно изменить организацию. Между тем рассматривать следует деятельность организации, ее бизнес: что позволяет организации успешно работать в изменяющейся окружающей среде, а также то, как отдельный индивидуум должен соответствовать этой организации. Нельзя изменить организационный климат путем изменения отдельных личностей, но изменение организационного климата позволяет менять поведение отдельных личностей.

В процессе проведения тренингов могут задаваться вопросы, на которые отвечает клиент — психологическое лечение, — но в данном случае лечению подвергается отдельный человек, а не организация. При этом психологический инструментарий используется против инструментов бизнеса и организационной природы. Я встречал много тренеров, которые на самом деле упускали проблему, потому что фокусировали свое внимание на психодинамике и индивидуальных потребностях.

Проводящие тренинг консультанты, как правило, обучают руководителей тому, как улучшить их лидерские качества, эффективно вдохновлять коллектив на командную работу или как поменять стиль управления. Но эти перемены не влияют на изменения рынков, продуктовых линий или стратегий. С другой стороны, компании нанимают консультантов для поиска новых рынков, изменения своей продуктовой линейки или стратегии, но в то же время им не удается изменить культуру организации. Каждый процесс должен учитывать другой. Изменение в ориентации компании должно также предусматривать и изменение ее культуры, и наоборот. Поэтому необходимо обучать людей тому, как проводить комплексные изменения.

То, что заставляет отдельного человека работать лучше, — не обязательно то же самое, что заставляет работать лучше целую организацию. Люди, которые сидят на веслах в лодке, не обязательно ее раскачивают. Если с лодкой возникает какая-то проблема, первый вопрос: кто ее может раскачивать? Допустим, мы знаем каково решение, но кто его может осуществить? Какие силы должны быть задействованы для того, чтобы воплотить решение в жизнь?

Конечно же, все это не будет работать, если исполнительный директор не нацелен на проведение изменений совместно со своими сотрудниками или если он сначала принимает решение вместе с внешними консультантами, а затем пытается навязать его компании. Все планирование изменений и их осуществление должно проводиться с вовлечением сотрудников, а это требует уверенного в себе руководителя, который не боится услышать что-то от нижестоящих сотрудников или даже научиться у них чему-либо. Это требует руководителя, готового тратить время — как свое, так и специально созданной команды — на решение проблем. Необходим также исполнительный директор, который не выносит решение проблемы за пределы организации и не ждет решения от сторонних консультантов якобы из экономии времени, что заканчивается бездействием управленческой команды. Исполнительный директор должен активно участвовать в осуществлении изменений и руководить ими.

Кто сидит за столом?

По собственному опыту знаю, что решение обычно находится где-то внутри самой организации. Оно может быть у работников «первой линии», таких как продавцы или другие сотрудники, близкие к тому, что ежедневно происходит в компании, но информация никогда не доходит до тех, кто вправе принять решение что-то с этим сделать. Иногда люди, принимающие решения, обладают полномочиями, но не имеют силы для исполнения этих решений. Такое случается, когда на пути реализации решений существуют барьеры в виде страха перед любыми изменениями или когда такие изменения представляют некую угрозу для интересов руководителей высшего звена. Это приводит к организационной дезинтеграции, так как те, кто знает и понимает проблемы, не имеют полномочий для их решения, а те, у кого есть полномочия, не обязательно имеют возможность способствовать этим изменениям. Возможно, организация осознает свои проблемы, но не может формализовать пути их решения или довести эти планы до стадии реализации.

Для преодоления этой ситуации организация должна быть в состоянии объединить возможности, полномочия и власть. Люди, которые понимают что происходит, должны быть включены в рабочую группу наравне с теми, кто необходим для осуществления решения, в случае если оно уже найдено. Как только информация получена, состав рабочей группы за столом перегово-

ров может быть изменен и в нее могут быть приглашены другие люди. Тот, кто обладает полномочиями говорить «да» и «нет», должен быть обязательно включен в группу. Я не имею в виду людей, которые могут сказать «да» *или* «нет», а тех, кто может сказать как «да», так и «нет» решению. Это принципиально важное различие — то, которое упускает большинство консультантов. Во многих организациях я был свидетелем того, что люди имеют право сказать «нет», но не имеют права сказать «да». Поэтому принципиально важно, чтобы в рабочую группу были включены люди, которые могут сказать «да».

Но подобное объединение вряд ли произойдет, если консультант не сможет задавать трудные вопросы, которые и определяют, кто в организации должен быть включен в такую рабочую группу. Некоторые боятся даже ставить условием присутствие людей, имеющих право сказать «да». Также очень часто такая группа составляется из людей, которые знают, что должно быть сделано, но не обладают ни властью, ни полномочиями для того, чтобы это осуществить. Они могут подорвать любое решение, даже не предполагая, каким оно может быть. Обычно это происходит потому, что они стремятся защитить свои собственные интересы.

Группа должна быть разнообразной по составу, для того чтобы входящие в нее люди могли совместно проанализировать проблему и выяснить, в чем она состоит, почему необходимо ее решить и в конце дня достичь договоренности о необходимости взаимодействия для продвижения вперед. Таким образом, вся компания движется вперед по пути к решению, потому что знания, сила и власть были объединены. Если по какой-либо причине знания все еще не присутствуют в компании, что случается редко, они должны быть импортированы извне с помощью внешних консультантов. Однако за 30 лет на моих глазах такое произошло всего два раза! Решение почти всегда находится внутри организации. Тем не менее искусство заключается в том, чтобы помочь компании обнаружить, рассмотреть, обсудить и осуществить это решение в атмосфере взаимного доверия и уважения.

Многие консультанты полагаются на так называемую «систему обходных путей». Они проникают в организацию, разговаривают с людьми, которые понимают проблему, затем пишут отчет и представляют его тем, у кого есть полномочия на принятие реше-

ний. К сожалению, это ни к чему не приводит, потому что люди, которые решают, не располагают поддержкой тех людей, которые необходимы для воплощения этого решения в жизнь.

Аналогией могут служить муж и жена, разучившиеся общаться. Они идут к психотерапевту и платят немалые деньги, чтобы он сделал то, что несчастная пара не может сделать сама: создать безопасную атмосферу для общения. В организации необходимо собрать нужных людей и обеспечить их методологией, которая не только позволила бы им почувствовать себя в безопасности, но и снабдила их «дорожной картой» и инструментарием, с тем чтобы они на самом деле смогли решить проблему самостоятельно. Я повторюсь: жизненно важно, чтобы в комнате находились люди с полномочиями на решение проблемы. Организации обычно распределяют проблемы по зонам ответственности, а это ошибка. Их надо выделять по полномочиям, а не по ответственности.

Опишите проблемы

Сопротивление изменениям существует почти в каждой организации. От этого следует избавиться через самодиагностику того, на каком этапе своего жизненного цикла находится организация и являются ли ее проблемы нормальными, аномальными или фатальными. Хороший способ сделать это — попросить каждого в комнате описать самые насущные, с его точки зрения, проблемы компании. Это делается анонимно, с тем чтобы люди могли быть объективны. Никто не должен упоминаться по имени, и проблемы должны быть описаны языком, который указывает на то, что они находятся под контролем находящихся в комнате людей. Среди них должны присутствовать и руководители компании, обладающие основными полномочиями. Таким образом, собравшиеся — возможно, 20 или 30 человек — должны представлять несколько уровней организационной структуры. Проблемы необходимо описывать адекватно: не «на улице идет дождь», а скорее «у нас нет зонта». Не «ставки процента непредсказуемы», а «у нас нет стратегии реагирования на непредсказуемые ставки процента».

Я проводил много подобных сессий. После того как каждый описал существующие в организации проблемы и перед их обсуждением, я спрашивал: «Какие из этих проблем существовали в прошлом году? Два года назад? Три года назад?» Обычно люди

отвечают: «Большинство из них». Итак, если проблема существует в течение трех последних лет, можно допустить, что она будет существовать и на протяжении ближайших трех лет. Когда я спрашиваю, сколько проблем может быть решено одним отдельно взятым человеком, включая и исполнительного директора, люди обычно отвечают: «Ни одной». Итак, даже если я не знаю, что они написали, их мнение, что в одиночку никто, даже исполнительный директор, не может решить их проблемы, указывает на то, что если бы проблемы могли быть решены, они, вероятнее всего, уже были бы решены к настоящему моменту. Но этого не произошло. Как правило, это непростые проблемы, а феномен того, что никто в одиночку не может решить проблемы, помогает объяснить, почему проблемы остаются. Очевидно, с западным управленческим образованием что-то не так. Мы наделяем полномочиями отдельных людей, даже если им не под силу справиться с большинством проблем, входящих в сферу их ответственности.

Как правило, один руководитель высшего звена отслеживает 10 проблем вместо 10 менеджеров, вместе одновременно решающих одну и ту же проблему. Первый шаг на пути преодоления такого явления: установить, какие проблемы они решат вместе, а какие отодвинут на задний план до тех пор, пока не будет покончено с основными проблемами. Первая задача — выявить не то, какие проблемы решать, а скорее то, какие проблемы не решать. Идя таким путем, организация может высвободить ресурсы и сосредоточить все силы на решении приоритетных проблем. Люди начинают понимать, что они пытались решить слишком много проблем и причина того, что им не удавалось заручиться сотрудничеством других, заключалась в том, что те, другие, были заняты отслеживанием собственных проблем.

Важным аспектом анализа проблемы является определение местоположения организации на кривой ее жизненного цикла, которое, в свою очередь, определяет, какие проблемы являются нормальными, а какие аномальными, что позволяет лучше выстроить приоритеты. Поскольку процедура письменного описания проблем является анонимной, никто не поставлен в трудное положение и все свободны в выражении собственных мнений. Люди учатся осознавать тот факт, что «у нас», а не «у меня» или «у них» есть проблема. Возникает вопрос: что «мы» долж-

ны делать? А это создает совершенно другой климат в команде. Люди могут взяться за руки и вместе решать проблемы, вместо того чтобы указывать пальцем друг на друга. Все это подтверждается при первичной корректировке организационной структуры. Люди очень быстро осознают взаимосвязи: стоит вопрос климата в организации, который порождает структурную проблему, она, в свою очередь, вызывает проблему информационных потоков, а это порождает стратегическую проблему, что создает функциональные проблемы. В результате компания вынужденно теряет какую-то долю на рынке. Существует определенная последовательность проблем, и, проконсультировав сотни компаний, я убедился, что эта последовательность универсальна для всех. Как только появляется осознание того, насколько структура вызывает проблемы внутри организации, обнаруживается логическое обоснование того, почему реорганизацию надо начинать со структуры, а не с решения самих проблем. До тех пор пока структура не реорганизована, ничто другое не изменится. Подход в отношении стратегии и структуры должен быть интерактивным.

Когда консультанты пишут отчеты о том, какой должна быть организационная структура, и пытаются изменить ее за пару выходных дней, крах неизбежен. Когда люди возвращаются на работу в понедельник утром, им сообщают о нововведениях, и немедленно возникает огромное сопротивление. На то, чтобы заставить новую стратегию работать, могут уйти годы. Причина — сопротивление и значительные трудности на пути ее воплощения в жизнь. Балансирование изменениями в структуре и стратегии через последовательные небольшие шаги имеет больше шансов на успех, т.к. подобные изменения постепенно встраиваются в организационную культуру. В последнее время такой подход становится все более популярным во всем мире как в бизнесе, так и в правительственных организациях.

Консультанты могут играть значительную роль в улучшении организации. Они обычно приносят лучшие семена для посадки. К сожалению, семена часто попадают в замерзшую землю. Консультанты должны больше походить на фермеров — сначала оценивать землю, стараясь понять, насколько она плодородна и есть ли смысл ее обрабатывать. Они должны вспахать землю и удобрить ее для того, чтобы семена смогли взойти. Некоторые семена принадлежат самой организации, она сама знает, как и где их сеять. А если нет — значит, пришло время пригласить консультанта, который может обработать землю и посеять семена, с тем чтобы они дали урожай.

ПЭС 9088/31.03.2009