

ний консультанта, поскольку их культурная среда неодинакова.

Важно, чтобы консультант был осведомлен о личных привязанностях клиента, а также о культурных и других факторах, влияющих на принятие решений в организации-клиенте. Эти знания помогают избежать неприемлемых предложений и еще раз осознавать, что консультанты ровнее — это гораздо больше, чем предоставление технически идеальных решений: оно включает также терпеливое убеждение и разъяснения клиенту и его сотрудникам, пока они не воспримут рациональные меры как личный выбор.

Решения, принятые по предложениям, могут быть конечной точкой задания, если ожидается немедленное или более позднее внедрение и клиент желает сам осуществить эту работу. Если же клиент предпочитает, чтобы консультант помогал во внедрении, — это лишь вступление к следующему этапу задания.

<sup>1</sup> Более подробно описание большинства методов дано в книге J.G. Rawlinson. *Creative thinking and brainstorming* (Farnborough, Gower, 1981).

<sup>2</sup> E. de Bono. *Lateral thinking: textbook of creativity* (Harmondsworth, Penguin Books, 1977).

<sup>3</sup> A.F. Osborn. *Applied imaginations* (New York, Charles Scribner's Sons, 1957).

<sup>4</sup> Эти и другие новые методики кратко описаны R.L. Bencin. "How to keep creative juices flowing" in *International Management*, July 1983.

<sup>5</sup> См., например, J.W. Ulvian and R.V. Brown. "Decision analysis comes of age" in *Harvard Business Review*, Sep.-Oct. 1982.

## Глава 10.

# ВНЕДРЕНИЕ

Внедрение, четвертая фаза процесса консультирования, — это кульминация совместных усилий консультанта и клиента. С точки зрения клиента, *внедрить* изменения, ведущие к *реальным улучшениям*, — основная цель любого консультационного задания. Консультант также желает, чтобы о его предложениях не только хорошо говорили, но и претворяли в жизнь с хорошими результатами.

Если нет внедрения, процесс консультирования нельзя считать завершенным. Такая ситуация складывается, если клиент не принимает предложения консультанта, представленные в конце фазы планирования действий. Это показывает, что задание плохо выполнялось обеими сторонами. Если они тесно сотрудничали в фазах диагностики и планирования действий, клиент не может отклонить результат совместной работы. Сомнения относительно фокуса работы консультанта во время выработки программ действий и осуществимости вырабатываемых предложений должны были немедленно привести к корректирующим мерам до окончательной разработки предложений.

Может также случиться, что консультант не находит никакого решения проблем клиента. Возможно, проблема в предлагаемой формулировке не имеет решения (например, устанавливаемая цель была слишком амбициозной и нереальной). Такую ситуацию также следует выявлять и перепланировать работу над предложениями на раннем этапе, чтобы при выработке программ действий получать реалистичные предложения о том, как решать переформулированную проблему.

## 10.1. Роль консультанта в фазе внедрения

Почему консультант должен принимать участие. В гл. 1 мы представили некоторые аргументы, обосновывающие участие консультанта в фазе внедрения в ходе выполнения задания. Этот вопрос достаточно важен и заслуживает повторного обсуждения.

Как мы знаем, в конечном итоге за осуществление предложений отвечает клиент. Именно он, а не консультант принимает управленческие решения и следит за тем, чтобы они претворялись в жизнь. Это, конечно, легче сказать, чем сделать. Чем сложнее задание, тем выше вероятность того, что внедрение будет не менее, а даже более сложным делом, чем диагностика и выработка программ действий. Представленный план или проект — это модель будущих условий и отношений, допускающая определенные формы поведения со стороны клиента и его сотрудников, а также определенные внешние и иные условия, влияющие на организацию-клиента. При разработке модели консультант может ошибаться. Кроме того, многие условия могут измениться после того, как предложения уже предъявлены и приняты. Разделение ответственности консультантом в фазе внедрения помогает преодолеть эти трудности.

Вопрос участия консультанта в перестройке никогда не следует недооценивать. Его необходимо тщательно изучить и обсудить при планировании задания на консультативные работы. Обе стороны должны представить свои аргументы за и против такого участия и рассмотреть различные альтернативные решения.

Консультанту не следует участвовать во внедрении в следующих случаях:

если проблема относительно проста и не ожидается никаких технических или иных трудностей;

если совместная работа в фазах диагностики и выработки программ действий показывает, что клиент очень хорошо понимает проблему и может справиться с внедрением без посторонней помощи.

Нежелание клиента может быть мотивировано финансовыми причинами. К концу фазы планирования действий стоимость выполнения задания может превысить возможности бюджета или же руководитель, санкционирующий данный контракт, может посчитать, что участие консультанта в фазе внедрения потребует больших расходов, которых можно избежать. Здесь также может помочь откровенное обсуждение. Консультант может предложить более экономичный план построения фаз диагностики и выработки программ действий, чтобы высвободить средства, которые позволят ему участвовать во внедрении.

**Поиск правильных решений.** Отказ привлекать консультанта к перестройке часто отражает отсутствие воображения и гибкости либо у консультанта, либо у клиента. Конечно, клиента волнует стоимость выполнения задания, и чем больше времени требует проект, тем сильнее может быть ощущение, что консультант задерживается слишком долго.

Следующие решения могут обеспечить участие консультанта в фазе внедрения без необходимости больших расходов со стороны клиента:

размер консультативной группы, присутствующей в организации-клиенте, постепенно сокращается в фазе внедрения;

на протяжении всей фазы внедрения остается только один консультант, который при необходимости помогает и предоставляет дополнительные специальные знания своего подразделения;

консультант занимается лишь наиболее сложными задачами в фазе внедрения, оставляя всю остальную работу клиенту;

консультант в фазе внедрения встречается с клиентом периодически или в определенные установленные моменты, чтобы следить за ходом работ и оказывать консультационные услуги;

консультант вмешивается в работу только по просьбе клиента.

Ясно, что каждое консультационное подразделение выбирает себе подходящий вариант. Крупные фирмы могут предусмотреть и другие возможности. Некоторые консультанты-практики могут уже работать с новым клиентом, когда предыдущий просит помочь во внедрении. Как правило, обе работы можно сочетать, однако новый клиент должен знать, что консультант не полностью завершил предыдущее задание, хотя и прекратил эту работу.

## 10.2. Планирование и контроль за внедрением

План действий, предъявляемый клиенту, должен включать ряд предложений по внедрению по причинам, указанным в 9.3. До начала внедрения следует разработать детальную рабочую программу.

**Этапы.** Планирование мероприятий по внедрению нового метода или системы — еще один пример эффективности методов сетевого планирования и построения гистрограмм. При их использовании день, выбранный в качестве "дня внедрения", будет более определенным. Время, необходимое для получения оборудования и детальной разработки мероприятий, оценить довольно легко. Если необходимы значительные физические действия, как, например, в случае планирования нового завода или бюро, нужна определенная последовательность мероприятий. Если во время их проведения требуется продолжать работу "как обычно", вырабатываемый план должен предусматривать минимум нарушений заведенного порядка. Иногда короткая, быстрая кампания по осуществлению изменений проводится во время ежегодной остановки работы предприятия. При этом всем сотрудникам сообщают, что их ждет, когда они вернуться на работу, чтобы избежать хаоса в первые дни.

**Распределение обязанностей.** При осуществлении пере-

стройки в фазе внедрения возникают новые задачи и взаимоотношения, а старые отживают. Нельзя ожидать от людей активного участия, если не определены их роли. Такое уточнение особенно необходимо при составлении программы обучения и установлении контроля за ходом изменений.

**Темп и сроки осуществления изменений.** Ясно, что различные технические факторы и финансовые возможности влияют на темп и сроки осуществления изменений. В принципе консультант стремится планировать внедрение в соответствии с интересами клиента (например, максимально быстро использовать новые производственные возможности или не допустить ситуаций, когда клиент должен заниматься несколькими сложными проектами одновременно).

Реалистичный и желаемый темп изменений, как обсуждалось в гл.4, — весьма важный критерий. Могут потребоваться поддержка и помощь ряда лиц, которые составляют своего рода “критическую массу”. Для их объединения могут понадобиться значительное время и разъемная работа, однако, не стоит жалеть времени и средств — если “критическая масса” создана, ускорится весь процесс. Это важные аспекты стратегии планируемых изменений.

**Контроль.** Программа внедрения должна предусматривать контролируемые и по возможности измеримые результаты отдельных задач, операций и этапов. Это важно, чтобы следить за ходом работ.

**Внутренняя гибкость и непредвиденные обстоятельства.** Чем сложнее и необычнее выполняемое задание, тем больше шансов, что рабочую программу придется корректировать несколько раз на протяжении фазы внедрения. Контроль за ходом работ укажет на эту необходимость. Корректировка облегчается, если заданию присуща внутренняя гибкость. Его завершение не стоит планировать на самый последний момент (т.е. на время, когда новая схема или завод должны вступить в строй); следует иметь некоторое время в резерве для окончательной корректировки.

То же касается распределения средств и получения дальнейшей помощи от консультанта во время внедрения.

**Детализация мероприятий.** Если используется в основном новая методика, обычно подготавливается руководство, которому необходимо следовать при осуществлении мероприятий. Практически все формы реорганизации независимо от их функциональных или межфункциональных аспектов требуют простых и понятных для всех исполнителей инструкций о том, как следует действовать. Обычно необходимо разработать новые документы. Консультант может сделать это сам или использовать часть или всю имеющуюся систему<sup>1</sup>.

**Слежение за ходом внедрения.** Перед самым началом ме-

роприятий по внедрению консультант проверяет, все ли условия выполнены и созданы ли предпосылки.

На начальной стадии использования новой системы и затем в течение некоторого времени консультант готов ответить на любые вопросы и помочь сотрудникам клиента немедленно решить любые возникающие проблемы. Это вопрос как тактики, так и методики, так как небольшие недостатки и недоразумения в момент запуска новой системы имеют тенденцию расти и превращаться в большие трудности, если их не решать немедленно. В этом у консультанта может быть больше опыта, чем у клиента.

Нередко когда решение окончательно принято и начался этап внедрения, у лиц, ответственных за это, включая консультанта, могут появиться запоздалые соображения. Это явление известно как “*диссонанс сознания*”. Прежде чем принять решение, лица, ответственные за него, обычно слишком долго концентрируются на преимуществах новой и недостатках существующей или альтернативной схемы. Однако после того как все точно решено, начинается процесс внедрения и неизбежно появляются первые проблемы; теперь значительное время тратится на рассмотрение преимуществ предыдущей и отвергнутой схемы и недостатков новой внедряемой.

Считается, что нужен значительный талант, чтобы рассмотреть существующую схему и на основании исследований и полученных результатов разработать новую, более эффективную, однако необходима еще большая отвага, чтобы продолжать внедрять новую схему, если на ранней стадии внедрения появляются проблемы (как обычно и бывает). Когда это случается, консультант должен следовать принципу: “Не спешите с планированием работ, а затем не спешите с работой по плану”.

Совместно с клиентом консультант регулярно и часто оценивает ход внедрения. Внимание обращается на темп внедрения и его более широкие последствия — например, осуществляются ли изменения в схеме размещения производственного оборудования и организации работы производственного отделения в соответствии с графиком и будет ли начато производство новой продукции в обещанное время.

График работ, применяемых методов и даже первоначальный план внедрения новой схемы корректируют по необходимости, но в организованном порядке, избегая поспешных решений, принимаемых в состоянии слепой паники.

Выдержанное поведение консультанта в этой фазе работы воздействует на отношение клиента и его персонала к изменениям. Его следует представлять как энергичного старшего коллегу, который полностью вовлечен в дело и чувствует равную ответственность, хорошо представляет что нужно достичь, и способен разъяснить другим лицам, вовлеченным в данный проект, их роли и обязанности.

## 10.3. Обучение и подготовка кадров в организации-клиенте

В гл.1 мы показали, что между консультированием и подготовкой кадров существует логическая и естественная связь, поскольку конечная цель у этих процессов одна — улучшить положение дел. В большинстве рабочих заданий программа предусматривает какую-то подготовку кадров в организации-клиенте. Она может принимать самые различные формы, а ее объем зависит от конкретного случая.

**Подготовка группы для совместных действий.** Пожалуй, наиболее интересный и эффективный, хотя и наименее формализованный, метод — подготовка персонала клиента путем прямого сотрудничества с консультантом при решении проблем. На небольшом предприятии это может касаться самого владельца-руководителя. В других организациях это может относиться к некоторым руководителям, «офицерам связи» и другим членам группы, которые отвечают за проект совместно с консультантом. Опытный консультант использует любую возможность, чтобы не только передать рутинную работу (например, сбор данных) персоналу клиента, но и вовлечь его в более сложные операции, требующие профессионального умения, опыта и побуждающие к самообразованию. Так как это дает отличные возможности для обучения, целесообразно назначать на эту работу людей с хорошими способностями, а не просто тех, кого можно освободить от обычных обязанностей на требуемый период.

Члены высшего уровня клиента также могут обучаться в ходе выполнения задания, если консультант знает, как говорить с ними, и если они хотят познакомиться с методами работы консультанта. Вот почему старшему руководителю интереснее найти действительно хорошего консультанта и часто взаимодействовать с ним, а не просто прочитать его отчет в конце выполнения задания.

**Обучение новым методам и приемам.** Обычный элемент выполнения задания — обучить персонал клиента особым приемам. Это касается работников, участвующих во внедрении и использовании данного метода (например, измерение времени, статистический контроль качества, расчет нормативных издержек). Обучение может охватывать многих людей и требовать точно определенной по графику программы подготовки, которая начинается до стадии внедрения и может продолжаться на первой его стадии. Возможен ряд подходов, таких, как:

- подготовка консультантов без отрыва от производства;
- подготовка инструкторов консультантом;
- подготовка экспериментальных групп, которые затем будут обучать остальной персонал;

официальные подготовительные курсы для работников компании (ведутся консультантом, специальными инструкторами, приглашенными для этой цели, или штатными инструкторами организации);

участие отдельных сотрудников в подготовительных курсах за пределами организации;

ознакомительные программы для лиц, которые непосредственно не участвуют, но должны быть информированы.

**Подготовка кадров при сложных заданиях.** По мере того, как проблемы, которыми занимается консультант, становятся все более сложными и требующими высокой компетентности, соответствующую подготовку и обучение персонала также становится все сложнее разрабатывать и организовывать. Так, например, обстоит дело в заданиях, цель которых — крупные изменения, такие, как значительные реорганизации, важные изменения в продукции и рыночной стратегии или строительство нового завода, включая внедрение новой системы управления. Помимо обучения новым конкретным методам, которые могут понадобиться, в этом случае необходимы коллективные усилия по подготовке кадров, которые должны значительно изменить принципы, стратегию и стиль управления.

В этих ситуациях обучение конкретным методам работы должно дополняться программами, цель которых — изменить поведение. Они могут включать семинары, рабочие группы, дискуссионные группы, специальные группы по работе над проектом, индивидуальную работу над проектом, обмен ролями, помощь со стороны консультанта и специалистов на самом предприятии и т.д. Некоторые из этих методов вмешательства были описаны в гл.4.

Кроме того, другой важной особенностью подготовки кадров в связи с выполнением консультационного задания является то, что она пробуждает интерес к дальнейшему обучению и самообразованию. При правильной организации производства интерес стимулируется и расширяется, что может являться в сущности наиболее устойчивым вкладом многих консультационных заданий.

## 10.4. Несколько тактических рекомендаций по внесению изменений в методы работы

В данном разделе мы суммируем несколько практических рекомендаций, касающихся того, как внедрять новые методы работы и помогать людям совершенствовать их без больших трудностей. Кроме того, цель этих рекомендаций — осознание консультантом

того, что может произойти и в каком направлении следует искать выход; они не дают универсальных рецептов действий в любых ситуациях. Эти рекомендации следует связать с гл.4, которую желательно пересмотреть вновь.

**Тактика 1. Наилучший метод.** В гл.4 указывалось, что процесс изменений включает: 1) идентификацию изменений и 2) интернализацию (внутреннее принятие) изменений. Происходят ли эти фазы последовательно или одновременно, не имеет большого значения. Важно, что они требуют заинтересованного участия лиц, осуществляющих изменения. Изменения нужно испытывать, переходя от общего (идентификация) к частному (интернализация).

Таким образом, люди, затрагиваемые процессом изменений, должны вовлекаться как можно раньше, чтобы эти два жизненно важных элемента были полностью охвачены. Однако, чтобы добиться такого участия, нужно учесть один очень важный момент. Любой из этих людей может посещать встречи или "мозговые атаки" для конкретных целей (например, получения банка идей для решения творческих задач), но не должен начинать использовать для этого собственные методы, если мы хотим выработать наилучший метод для общего применения. Результаты исследований показывают, что когда человек поощряют применять собственные подходы, а наилучший метод или одобренное решение привносит позднее, даже при желании следовать новому предложению он в конечном итоге будет значительно отклоняться от одобренного метода, следуя собственному.

Однако если человек сначала знакомится с наилучшим методом или одобренным решением в группе, впоследствии он, как правило, лишь очень незначительно отклоняется от установленного порядка. На рис.10.1 эти результаты представлены в виде диаграммы.

В случае 1 конечный результат показывает, что человек действует, значительно отклоняясь от согласованного метода, хотя эти расхождения не столь велики, как при первоначальных опытах. Отмечается некоторая тенденция к нормализации. В случае 2 в последующем поведении наблюдается меньше отклонений (статистически значимы) от одобренной нормы, так как у отдельных лиц не было возможности испытывать какой-либо иной подход, кроме одобренного.

Таким образом, если это возможно, консультант должен пытаться внедрять одобренный метод как схему, относящуюся ко всей группе, когда индивидуальные различия сведены к минимуму. (Часто это происходит в результате давления нормальной группы в сочетании с отсутствием возможности для выработки индивидуальных решений.)

**Тактика 2. Внедрение с интервалами.** Показатели работы улучшаются быстрее, сильнее и на более долгий срок (т.е. кривая

Рис. 10.1.

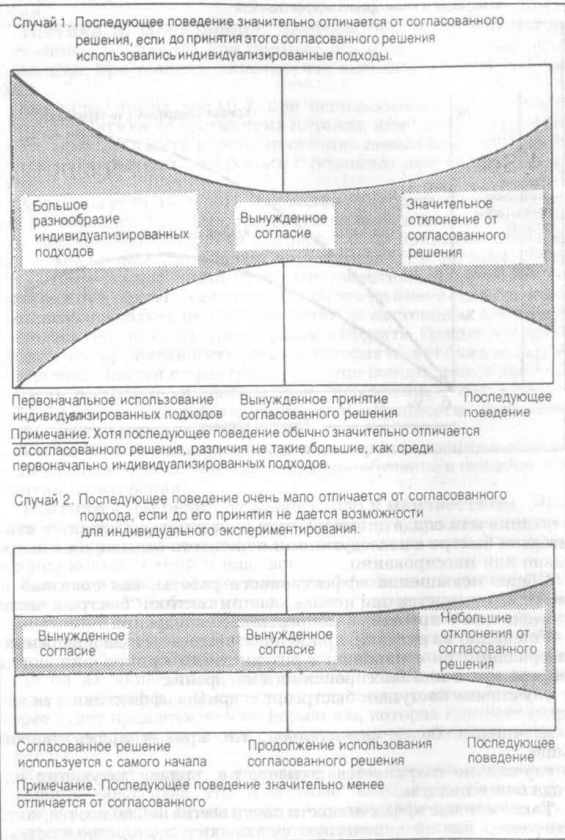
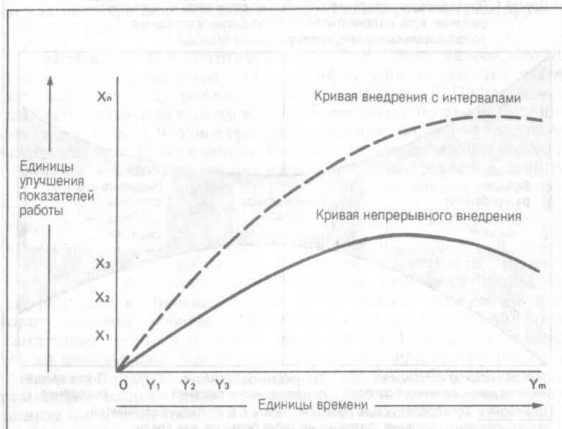


Рис. 10.2. Сравнение внедрения с интервалами и непрерывного или массированного внедрения с точки зрения эффективности



затухания или спада длиннее), если новые методы вводятся относительно быстро с последующими периодами отдыха, а не непрерывно или массированно.

Общее повышение эффективности работы, как показано на рис.10.2, отмечается при использовании тактики «быстро и часто» (в сравнении с практикой непрерывного внедрения).

Как видно из рисунка, при использовании метода внедрения с интервалами по сравнению с результатами применения метода непрерывного или массированного внедрения:

- улучшение наступает быстрее, т.е. кривая эффективности круче;
- улучшение более значительно, т.е. кривая эффективности выше;
- улучшение сохраняется дольше, т.е. кривая затухания или спада более пологая.

Такие кривые эффективности почти всегда наблюдаются, когда измеряешь, как совершенствуются навыки и мастерство в результате повторения. Таким образом, лучше вводить изменения постепенно, используя относительно короткие периоды практиче-

ских занятий, а не полагаться на один длительный период тренировки.

**Тактика 3. Повторение.** Доказано, что умения и навыки постоянно улучшаются при применении метода внедрения с интервалами, при условии, конечно, что выбраны правильные подходы.

Как показано на рис.10.2, при использовании метода непрерывной практики до достижения потолка, или «плато» эффективности, эффективность работы постоянно повышается. Затем требуется поддерживать ее уровень с помощью непрерывной практики.

Хотя, может быть, и есть основания поспорить о том, происходит ли обучение (т.е. использование функции мозга) новому методу: как последовательный процесс, т.е. по принципу постепенности; как процесс типа «сразу или никогда» (т.е. по типу: «Эврика! — Получилось!»); или путем многократного повторения воздействия при разных обстоятельствах, это не имеет существенного значения, поскольку процесс обучения до настоящего времени не удавалось соответствующим образом измерить. Однако нельзя отрицать, что эффективность работы, которая может быть измерена, всегда повышается с практикой. В конце концов может даже возникнуть состояние, известное, как «перевращение», когда установившаяся практика работы становится в сущности автоматическими реакциями.

Таким образом, консультант должен при внедрении новых методов предусматривать соответствующее обучение и практические занятия (повторения).

**Тактика 4. Переход от известного к неизвестному.** Имеются убедительные доказательства того, что прежние знания и навыки могут положительно или отрицательно влиять на приобретение новых знаний и навыков.

Как указывалось выше, консультант обычно с самого начала сталкивается с необходимостью фазы «размораживания», предназначенной для ломки старых привычек. Как ни странно, обучать новым навыкам обычно легче, если обучающийся находится в состоянии «беспокойства», а не «душевного спокойствия», так как тогда он активнее ищет информацию, чтобы снизить уровень своего беспокойства. В состоянии «душевного спокойствия» он скорее будет предпочитать информацию, которая поможет сохранить это состояние и усилить старые привычки, а не искать новые подходы.

Консультант может использовать это средство повышения внимания, показывая, что «известные» методы уже не пригодны для текущих целей. Если прямо внедрять новые методы без предварительного разрушения установившегося порядка, существует серьезный риск отрицательного воздействия прежних знаний и навыков.

Однако при внедрении совершенно нового подхода может быть целесообразно построить работу на основе соответствующих имеющихся методов. Короче, осуществляя изменения, необходимо переходить от известного к неизвестному (новому подходу).

**Тактика 5. Устанавливать трудные, но реалистичные цели.** Согласно С.В.Геллерману при постановке целей желательно "растяжение"<sup>2</sup>. Под этим он подразумевает, что задачи нужно устанавливать немного выше, чем ожидаемый результат. Д.К.Макклелланд поддерживает эту точку зрения и добавляет, что цели должны быть реалистичными, не будучи ни "слишком легкими", ни "невыполнимыми", но такими, чтобы при их достижении возникало чувство победы<sup>3</sup>.

Существует множество доказательств, что если у человека, осуществляющего изменения, есть высокий уровень ожиданий в сочетании с искренней уверенностью, часто можно получить более высокие эффективность и производительность работы. Этот эффект может становиться кумулятивным — повышение эффективности работы побуждает человека брать на себя новые обязанности и, таким образом, создает для него новые возможности дальнейшего роста и развития. Напротив, слабые ожидания могут приводить к низкой эффективности работы, что в свою очередь ведет к ситуации, когда доверие теряется и начинают преобладать неверие и скептицизм.

При осуществлении изменений консультант должен убедиться, что все участники хорошо понимают, что это означает с точки зрения целей. Такие цели должны иметь следующие характеристики: количественные (измеряться численно); качественные (обладать возможностью специфического описания); временные (даты начала и ожидаемая продолжительность до окончательного завершения).

Важно правильно определить время, когда новая цель должна быть достигнута. Поскольку отношения и рабочие навыки формируются долго, необходимо предусмотреть время на замену старых навыков новыми. Если не ощущается настоятельной необходимости немедленно что-то менять, данный процесс может потребовать больше времени, чем первоначально ожидалось.

**Тактика 6. Учитывать "поглощающую способность".** Люди сильно отличаются по своей способности поглощать новую информацию и заниматься новым родом деятельности. Многие авторы писали, что существует некое максимальное число "единиц информации", которую человек может поглотить и обработать за один раз. В этой связи Г.В.Миллер упоминает о "волшебном числе семь" (плюс или минус два, делая поправку на колебания индивидуальных возможностей)<sup>4</sup>. Ограничивая входящую информацию нижним пределом этой шкалы (а именно пятью), консультант может избежать переутомления своей аудитории, хотя и может вызвать определенное нетерпение среди наиболее одаренных.

Рис. 10.3. Обобщенное изображение пиков уровня внимания у заинтересованной аудитории



Информацию можно сначала представить в виде единого целого, а затем разбить на подразделы для более детального изучения или же постепенно строить путем синтеза отдельных ее частей. Выбор метода зависит от характера проблемы, состава аудитории и личных предпочтений консультанта.

В подготовительной и завершающей стадиях передачи информации желательно давать краткое содержание всего представляемого материала. Считается, что внимание аудитории достигает наивысшего уровня вскоре после начала занятий и затем незадолго до его окончания. Вначале, по-видимому, привлекает новизна, но по мере накопления физической и умственной усталости ее влияние слабеет. Однако незадолго до окончания это снижение уровня внимания из-за отсутствия концентрации обычно устраняется, так как аудитория начинает предвкушать окончание данной деятельности и начало новой. Эти пики концентрации показаны на рис.10.3.

**Тактика 7. Приводить факты и обеспечивать обратную связь.** Словесное убеждение в сущности нестабильно и требует подкрепления в виде доказанных фактов. Дела действуют сильнее, чем слова. Консультант должен регистрировать все факты повы-

шения эффективности работ, чтобы обосновать успех процесса изменений. Например, хотя цифры ежедневной производительности могут снизиться после начала изменений, возможно, что в это же время еще более значительно снижается брак или частота несчастных случаев.

Для успеха изменений необходимо получить соответствующую информацию по системе обратной связи, что позволяет лицам, ответственным за этот процесс, сделать соответствующую коррекцию. Нужно предусмотреть время для анализа и отчета, и не в качестве средства для поднятия морального духа, а как необходимое условие контроля и корректировки.

## 10.5. Поддержание нового порядка работы и контроль

Если мы хотим, чтобы новая схема работы прижилась и ее преимущества оправдывали бы затраты, ее следует защитить от ряда более или менее естественных опасностей. Стандарты, системы и методики так же подвержены отрицательному влиянию износа и неправильного обращения, как и станки. Эффективность их работы в конечном итоге может быть сведена к нулю.

Меры по поддержанию и контролю должны начинаться, пока консультант еще находится в организации-клиенте, но сохраняться и после его ухода.

**"Откатывание назад"**. Системы поддержания и контроля нового порядка работ должны предохранять от "откатывания назад", что вполне может случиться до тех пор, пока люди не забудут, что они делали до внедрения изменений. Это явление не всегда реакционно. Если новый метод не срабатывает из-за неполадок в оборудовании, поставках и т.д., работа может продолжаться, только если что-либо предпринять. Наиболее естественно вернуться к старой практике, если это еще возможно. Хотя консультант никогда не должен останавливать людей, работающих по старому методу, пока он не может быть полностью вытеснен, нужна и уверенность, что после того, как новый метод доказал свои преимущества, будет невозможно вернуться к старому.

Как это можно сделать, зависит, как всегда, от функции задания и характера проблемы. Ниже приводятся несколько примеров.

**Документация.** Если внедряется новая процедура ведения документации, запас старых форм уничтожается вместе с печатными формами. Какое-то официальное лицо назначается ответственным за сохранение запасов новых форм и выдачу заказов на их изготовление. Делопроизводитель не передает заказы на изготовление форм, подписанные другими лицами.

**Рабочие стандарты (образцы).** Аналогичная бдительность требуется и для поддержания рабочих стандартов фабрики. По стандартам работать легче, чем без них. При использовании стандартных форм и документации любая работа, отклоняющаяся от спецификации или методики, должна быть невозможна. Это не означает, что отклонения никогда не допускаются, но если они есть, их сразу замечают.

**Чертежи.** В инженерном чертежном бюро создать новый чертеж какой-либо части ничуть не легче, чем выяснить, можно ли использовать уже имеющуюся часть. Если чертеж непрерывно изменяется, все старые отпечатки находят и уничтожают. Адекватная система контроля не допускает нахождения в обращении несанкционированных чертежей.

Все эти меры, конечно, носят превентивный характер. При их отсутствии избранная альтернатива является не решением, а временной мерой, при высокой степени вероятности повторения данной проблемы.

**Меры контроля.** Система контроля не обязательно должна поддерживать в узком смысле схему в одинаковом состоянии. Через какое-то время любой элемент реорганизации начинает устаревать. Другие меняющиеся воздействия могут сделать его менее целесообразным; цель, для которой он предназначался, уже может отпасть. Без возможности контроля способность видоизменяться и развиваться в соответствии с меняющимися обстоятельствами может исчезнуть.

Однако можно так же легко, как и любым новым методом, чрезмерно увлечься контролем ради него самого. Консультант должен только выявить ключевые моменты, когда возможны значительные отклонения, и назначить соответствующее время контроля. Ни к чему проводить проверки ежедневно; критерием является то, как много времени потребуется для совершения чего-либо серьезного, если не проводить контроль. Сразу же после каких-либо изменений контроль необходим чаще, чем при достижении стабильности на новом уровне.

В области финансов проверки являются частью сметного контроля хозяйственной деятельности и проводятся так часто, как этого требует ситуация. Проверять выполнение норм времени можно одновременно с еженедельным анализом выплаты заработной платы и производства. Контролировать запасы можно по их основным категориям.

Деловые компании принимают ежегодную ревизию их книг как должное, но могут забыть, что столь же необходимо периодически ревизовать их организационные и административные методы. Помимо перечисленного, это может быть незаменимым способом контроля всей системы. Только так можно выявить, были ли достигнуты общие цели или же ничего не изменилось. Отсутствие



такого контроля приводит к тому, что с течением времени хорошая работа и ее результаты сводятся на нет.

Частый источник опасности — текучесть кадров. Если соответствующим образом не работать с новыми кадрами, им остается только действовать так, как они считают нужным, и преследовать собственные цели. Количество нуждающихся в коррекции проблем, с которыми сталкивается консультант в организации-клиенте, может служить показателем степени привычной халатности. Если он не изменит отношение клиента к мерам контроля, его собственная работа может существенно пострадать.

<sup>1</sup>В последнем случае следует помнить, что поставщики таких систем имеют законный интерес к продаже канцелярских товаров и что "стандартные" наборы могут не вполне подходить к данной ситуации.

<sup>2</sup>S.W. Gellerman: Management by motivation (New York, American Management Association, 1969).

<sup>3</sup>D.C. McClelland and D.G. Winter: Motivating economic achievement (New York, The Free Press, 1969).

<sup>4</sup>G.W. Miller: "The magical number seven, plus or minus two" in Psychological Review, Vol. 63, No.2, Mar. 1956.

## Глава 11.

# ЗАВЕРШАЮЩИЙ ЭТАП КОНСУЛЬТАТИВНЫХ УСЛУГ

Завершение — пятая и конечная фаза процесса консультирования. Каждое задание или проект должны быть доведены до конца, когда цель достигнута и помощь консультанта более не нужна.

Недостаточно выполнить задание профессионально. Завершение работы и уход также должны быть полностью профессиональными, когда время и форма выбраны соответствующим образом и все улажено к общему удовлетворению клиента и консультанта.

Именно на консультанте лежит основная обязанность определить, когда и как он покинет организацию-клиента. Клиент может с трудом представлять, когда наступит нужный момент для прекращения задания, особенно если присутствие консультанта явно способствовало значительным улучшениям в методах руководства и клиент привык обращаться к нему за советом по важным вопросам. Он может чувствовать себя более уверенно, если консультант остается под рукой, чтобы помогать в любых возникающих вопросах. Однако это может поставить клиента в большую зависимость от консультанта, который будет действовать как костыли для инвалида, а не как ортопед, помогающий больному восстановить все физические способности.

Завершающий этап охватывает два одинаково важных аспекта консультативного процесса: работу, для которой был приглашен консультант, и взаимоотношения между консультантом и клиентом.

Во-первых, уход консультанта означает, что работа, в которой он участвовал, завершена, будет прекращена или будет продолжаться, но без помощи со стороны консультанта.

Принимая решение завершить задание, консультант и клиент должны ясно определить, какой из указанных выше трех вариантов применим в данном случае. Не должно быть никакой двусмысленности. Никому не будет лучше, если консультант убежден, что проделал хорошую работу, в то время как клиент только и ждет, когда тот уйдет, чтобы прекратить данный проект. Таким образом, стороны должны совместно определить, считать ли задание ус-